



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU  
A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

David Šlapal

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

**BRNO 2018**



## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **David Šlapal**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student provede hodnocení finanční situace podniku za pomoci ukazatelů finanční analýzy a navrhne možná opatření pro zlepšení finanční situace.

#### **Základní literární prameny:**

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2., uprav. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2., vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3., vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8--7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 3., aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace zemědělského podniku Agros Vyškov- Dědice a.s. Pomocí jednotlivých metod ukazatelů budu hodnotit podnik v letech 2012–2016 na základě dostupných informací a materiálů daného podniku. Zdrojem čerpání dat mi budou sloužit přiložené účetní výkazy. Dále zhodnotím celkovou finanční situaci podniku a provedu návrhová zlepšení, která by mohla stávající situaci zlepšit a být kladným přínosem tohoto podniku.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with evaluation of the financial situation of Agros Vyškov - Dědice a.s. The available information and materials of the business, from the years 2012-2016, are shown by using individual indicator methods. The sources of my data are based on the attached financial statements. I also evaluate the overall financial situation of the company. I suggest improvements that could enrich the current situation. And due to the thesis, there could be a positive benefit for this joint-stock company.

## **Klíčová slova**

zemědělský podnik, horizontální a vertikální analýza, SWOT analýza, model IN05, SLEPTE analýza, Quicktest

## **Key words**

agricultural manufacture, horizontal and vertical assets, SWOT analysis, model IN05, SLEPTE analysis, Quicktest

**Bibliografická citace**

ŠLAPAL, D. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 110 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi Ph.D. za jeho drahocenný čas, odborné vedení, pomoc a užitečné rady při zpracování mé práce. Dále panu předsedovi Ing. Cyrilu Sigmundovi za umožnění vykonání praxe v podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. Poděkování náleží také paní Ing. et Ing. Barboře Příbylíkové za užitečné rady a poskytnutí materiálů během praxe. V neposlední řadě mojí rodině za podporu při zpracování bakalářské práce.



# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	13
1.1 Hlavní cíl a dílčí cíle práce .....	13
1.2 Metodika .....	13
1.3 Postupy zpracování práce .....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	16
2.1 SLEPTE analýza .....	16
2.2 Porterův model pěti sil .....	18
2.3 Finanční analýza .....	20
2.4 Uživatele finanční analýzy .....	21
2.4.1 Obchodní partneři .....	22
2.4.2 Investoři .....	22
2.4.3 Zaměstnanci .....	22
2.4.4 Stát a jeho složky .....	22
2.4.5 Manažeři .....	22
2.4.6 Banky a další věřitelé .....	23
2.5 Finanční plánování podniku .....	23
2.6 Klasifikace plánování dle časového horizontu .....	23
2.6.1 Dlouhodobé plánování .....	23
2.6.2 Krátkodobé plánování .....	23
2.7 Proces a strategické řízení podniku .....	24
2.8 Finanční výkazy .....	24
2.8.1 Rozvaha (balance) .....	24
2.8.2 Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) .....	25
2.8.3 Výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích) .....	25
2.8.4 Metody finanční analýzy .....	25
2.9 Absolutní ukazatele .....	26
2.9.1 Horizontální analýza .....	26
2.9.2 Vertikální analýza .....	26
2.10 Rozdílové ukazatele .....	26

2.10.1	Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	27
2.10.2	Čisté pohotové prostředky (neboli PFF - Peněžní finanční fond) .....	27
2.10.3	Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond .....	27
2.11	Poměrové ukazatele .....	27
2.11.1	Ukazatele likvidity .....	28
2.11.2	Ukazatele aktivity .....	28
2.11.3	Ukazatele rentability .....	30
2.11.4	Ukazatele řízení dluhu .....	31
2.11.5	Provozní (výrobní) ukazatele.....	32
2.11.6	Ukazatele tržní hodnoty .....	33
2.11.7	Ukazatele na bázi CF a finančních fondů .....	33
2.12	Soustavy ukazatelů .....	33
2.12.1	Kralickův Quicktest .....	34
2.12.2	Altmanovo Z-skóre .....	35
2.12.3	Model IN05.....	36
2.13	SWOT analýza.....	37
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	38
3.1	Charakteristika a vývoj zemědělství .....	38
3.2	SLEPTE analýza .....	38
3.3	Porterův model pěti sil .....	47
3.4	Představení podniku a předmět podnikání.....	51
3.4.1	Organizační struktura.....	52
3.4.2	Rostlinná a živočišná výroba .....	53
3.4.3	Historie.....	53
3.4.4	Současný stav.....	54
3.5	Zdroje financování podniku.....	54
3.6	Stavové veličiny.....	55
3.6.1	Horizontální analýza aktiv .....	55
3.6.2	Horizontální analýza pasiv.....	57
3.6.3	Vertikální analýza aktiv .....	59
3.6.4	Vertikální analýza pasiv.....	61
3.7	Rozdílové ukazatele .....	63

3.8	Poměrové ukazatele .....	64
3.8.1	Ukazatele likvidity .....	64
3.8.2	Ukazatele aktivity .....	65
3.8.3	Ukazatele rentability .....	67
3.8.4	Ukazatele řízení dluhu .....	69
3.8.5	Provozní ukazatele .....	71
3.9	Soustavy ukazatelů .....	72
3.9.1	Kralickův Quicktest - bonitní model .....	73
3.9.2	Altmanův index finančního zdraví .....	74
3.9.3	Model IN05 .....	75
3.10	SWOT analýza .....	77
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	80
	ZÁVĚR .....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	97
	SEZNAM GRAFŮ .....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	99
	SEZNAM TABULEK .....	100
	SEZNAM PŘÍLOH .....	101

## ÚVOD

Našemu hospodářství se v posledních letech daří. O tom svědčí menší míra nezaměstnanosti, růst cen, ale především růst mezd. Pokud porovnáme průmysl se zemědělstvím, je třeba říci, že průmyslu se daří výrazně lépe. Velmi výrazně roste automobilová výroba, zpracování kovů, daří se i stavebnictví.

Co se týká zemědělství, mzdy jsou nižší a rovněž není zájem o práci v zemědělství. Proč tomu tak je? Nabízí se mi několik otázek, na které hledám odpověď, a proto jsem si pro své téma vybral právě zemědělství.

Dříve velká část populace venkova pracovala v zemědělství, byli jsme soběstační, potraviny byly kvalitní. Zemědělská populace stárne a pozvolna dochází k její generační obměně. Mladí lidé nemají zájem o zemědělské obory a o práci v samotném zemědělství. Dnes se většina potravin dováží a jsou často nekvalitní. Přitom máme hodně zemědělské půdy, která by se mohla efektivně využívat.

Problémem jsou podnikatelské aktivity současných zemědělců, jak se staráme o zemědělskou půdu. Dnes je většina zemědělců v nájmu a ztrácí tak vztah k půdě. O tom svědčí využívání těžké techniky, nedostatečné používání organické hmoty a pestrost plodin. Velkou část našich polí zaplavuje řepka a kukuřice. Dalo by se pochopit, že jsou důvodem nižší náklady na pěstování nebo nedostatek vody. Většina plodin se průmyslově zpracovává. Lze tak konstatovat, že zemědělské hospodaření se mění na hospodaření pro průmyslovou výrobu.

Abych si sám udělal představu, jak se efektivně využívá půda, jaký význam má živočišná výroba a co všechno ovlivňuje zemědělskou výrobu, vybral jsem si proto jeden z agropodniků Agros Vyškov - Dědice a.s. ve Vyškově nedaleko Brna, abych mohl zhodnotit finanční stránku tohoto podniku.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

V této kapitole svoji pozornost věnuji hlavním a dílčím cílům této bakalářské práce a následnému postupu při zpracování této práce.

## **1.1 Hlavní cíl a dílčí cíle práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit finanční situaci zemědělského podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. v letech 2012-2016 pomocí vybraných metod a finančních ukazatelů. Následně provést celkové finanční zhodnocení podniku na základě zjištěných výsledky a navrhnout možná řešení, která by vedla ke zlepšení stávající situace podniku.

### **Vymezení dílčích cílů práce**

- Seznámit se s analyzovaným podnikem a stručněji jej charakterizovat,
- stanovit teoretická východiska práce a vymezit důležité pojmy finanční analýzy,
- analyzovat současný stav podniku za použití vybraných metod a ukazatelů,
- identifikovat a vyhodnotit celkovou finanční situaci a finanční zdraví podniku a navrhnout adekvátní řešení a doporučení na jeho zlepšení.

K vypracování bakalářské práce mi budou sloužit přiložené účetní výkazy, včetně výroční zprávy podniku, ze kterých budu podstatnou část uplatňovat při zpracování bakalářské práce.

## **1.2 Metodika**

Při zpracování bakalářské práce jsem využil následujících metod a postupů:

### **Pozorování a srovnávání**

Pozorování lze charakterizovat jako plánovité a systematické sledování určitých činností a tvoří základ každé výzkumné metody. Vychází ze znalosti podniku. Výsledkem je tedy popis a následné vysvětlení skutečnosti. Srovnávání je metodou hodnocení. Srovnáváme stránky dvou a více různých předmětů a jevů (ukazatelé), a to buď formou mezipodnikového srovnávání, nebo srovnání nejlepších či formou plánu (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21-26).

## **Analýza a syntéza**

Pojem analýza chápeme jako myšlenkový rozklad (rozložení) celku na jednotlivé části, který slouží k dalšímu zkoumání. Předpokládá, že hlubší poznání jednotlivých částí umožňuje lépe poznat daný celek. Za konečný cíl této analýzy považujeme jednotlivé prvky a jejich vzájemné vazby, které odhalují zákonitosti fungování celého podniku. Syntéza je pravý opak analýzy, tedy myšlenkové skládání (sjednocení) dílčích částí v jeden celek. Při syntéze se zaměřujeme na konkrétní souvislosti mezi jednotlivými jevy. Analýza a syntéza jsou vzájemnými myšlenkovými protiklady, které se vzájemně prolínají a doplňují (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21-26).

## **Abstrakce**

Jedná se o myšlenkové oprošťování důležitých a podstatných vlastností jevu od těch méně podstatných. Umožňuje nám určit podstatu jevu (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21-26).

## **Indukce a dedukce**

Jednoduše řečeno, indukce slouží k vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků. Opakem je dedukce. Značí myšlenkový proces, který přechází od obecných závěrů, tvrzení či soudů k těm méně obecným (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 21-26).

## **1.3 Postupy zpracování práce**

Závěrečná práce je napsána v souladu s požadavky směrnice děkana pro vypracování a hodnocení bakalářské práce.

Obsah práce je rozdělen do čtyř hlavních kapitol:

- 1) Cíle práce, metody a postupy zpracování
- 2) Teoretická východiska práce
- 3) Analýza současného stavu
- 4) Vlastní návrhy řešení

Zmíněné kapitoly se dále dělí na další podkapitoly.

Moje bakalářská práce začíná úvodem, který je zároveň vstupem do dané problematiky a zobrazuje pouze hrubý náčrt, který by měl symbolizovat obecnou ekonomickou situaci na trhu v závislosti na finanční situaci analyzovaného podniku. Protože jsem si vybral

podnik v oblasti sektoru zemědělství, zaměřím se právě na toto aktuální téma v České republice a podložím jej návrhem, proč jsem si vybral právě tento druh odvětví.

Nyní jsem uvedl hlavní cíl a dílčí cíle práce, které se promítnou v celé bakalářské práci. Při zpracování bakalářské práce budu též vycházet z primárních a sekundárních dat. Podstatnou část bude tvořit sekundární sběr dat, tedy v první řadě vycházet z různých knižních publikací, které jsou volně dostupné přímo v knihovně VUT Fakulty podnikatelské. Dále budu využívat zdroje jako jsou webové stránky (Primo, Google Scholar), z tištěných publikací to mohou být knihy, skripta, dokumenty a z elektronických zdrojů to jsou elektronické odborné články či časopisy.

V druhé kapitole se zaměřím na základní teoretické poznatky z oblasti finanční analýzy. Předtím ještě popíšu vnitřní a vnější faktory mající vliv na podnik prostřednictvím SLEPTE a Porterovy analýzy. Po zmíněných analýzách rozeberu jednotlivé části FA, a to charakteristiky vybraných základních i pokročilejších metod a ukazatelů pro měření finančního zdraví podniku. Tyto ukazatele se dělí na absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné indexy hodnocení. Velkou skupinu tvoří například poměrové ukazatele, které podávají rychlou zpětnou vazbu při zjištění situace podniku. Důležité jsou také soustavy ukazatelů, ze kterých zjistíme bonitu nebo blízký bankrot podniku. Tato kapitola bude zakončena SWOT analýzou.

Ve třetí kapitole, tedy v analýze současného stavu, budou výše zmíněné ukazatele aplikovány do praxe. Výsledky těchto ukazatelů budou obohaceny přehlednými grafy i tabulkami pro lepší znázornění ekonomické situace podniku. Každý vypočtený ukazatel budu porovnávat s doporučenými hodnotami, případně s odvětvovými průměry. Na závěr pozvednu pomocí SWOT analýzy silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby analyzovaného podniku.

V závěrečné kapitole, tedy v návrhové části, udělám celkovou rekapitulaci všech vypočtených metod a ukazatelů, poté porovnáám pozitiva a negativa, kterými se podnik může pochlubit či naopak. Pokusím se navrhnout řešení a doporučení, která by v konečném důsledku mohla vést ke zlepšení stávající situace podniku na českém trhu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Než se v teoretické části začnu zabývat samotnou finanční analýzou, je třeba stanovit jednotlivé vnější faktory, které ovlivňují okolí podniku za pomoci SLEPTE analýzy. Podnik jako takový se obává konkurenčního soupeření, a to ve všech odvětvích, a proto je vhodné zde stanovit podrobnější vymezení Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poté se již budu zabývat vysvětlením pojmu finanční analýza a co je jejím účelem, významem pro podnik. Dále, jaké jsou uživatelé FA a stručně jej popsat. Zaměřit se na podnikové plánování a strategii podniku, která je důležitou součástí řízení podniku. V neposlední řadě vysvětlit základní metody finanční analýzy a stručněji vysvětlit jejich podstatu. Na závěr pomocí SWOT analýzy stanovit silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

### 2.1 SLEPTE analýza

Nezbytnou součástí úspěšnosti podniku je analýza vnějšího okolí podniku. Podává informace o vnějších faktorech, které jsou důležité pro management podniku, protože vytváří zajímavé příležitosti pro podnik. Měla by zde fungovat konzistence podnikové strategie s jeho okolím. Snáze se může zaměřit na činnosti, které jsou pro něj perspektivní a mohou mu přinést konkurenční výhodu (Boučková, 2003, s. 84).



**Obrázek č. 1: Model SLEPTE analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)



Podnik je ovlivňován těmito faktory:

#### **Sociální faktory**

Člení se na demografické a kulturní faktory. Demografické sledují statistické veličiny a jejich změny. Pohlíží na obyvatelstvo jako celek. Sledují počet obyvatel, věk, pohlaví, hustotu osídlení, a zároveň zkoumá jejich změny (vzdělanost, migrace, věková struktura) ke stanovení budoucích prognóz. U kulturních je pozornost věnována těm faktorům, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jeho změny v čase (Boučková, 2003, s. 84).

#### **Legislativní faktory**

Politické dění a legislativa ovlivňují veškeré dění vytvářející podmínky pro podnikání (Boučková, 2003, s. 86).

#### **Ekonomické faktory**

Nejčastěji sledovaným faktorem je kupní síla spotřebitelů a jejich struktura příjmů a výdajů. Podniky častěji sledují příjmy obyvatelstva, cenovou úroveň a výši úspor či úvěrů. V posledních letech se v ČR objevuje výrazná diferenciací, která rozděluje obyvatelstvo na dvě skupiny. Na jedné straně obyvatelstvo, které si může dovolit kupovat luxusnější zboží, a na druhé straně skupina, jejíž příjmy vystačí pouze k základnímu uspokojování svých potřeb (Boučková, 2003, s. 85-86).

#### **Politické faktory**

Politické prostředí obsahuje celou řadu zákonů, předpisů a vyhlášek vlivem působení státních a politických orgánů. Vystupují zde různé zájmové skupiny (lobby), jejichž snahou je snížení negativních důsledků ve svůj prospěch nebo nátlakové skupiny snažící se chránit zájmy spotřebitelů (Boučková, 2003, s. 86).

#### **Technické (technologické) faktory**

Lze si všimnout, že trendem dnešní doby jsou technické a technologické faktory, které se stávají dominantní složkou marketingového prostředí. Aby podnik udržoval či zlepšoval svoji pozici na trhu a neztratil kontakt s konkurenty, je podstatné vynakládat dostatečné množství finančních prostředků na vývoj a výzkum podle odvětví, ve kterém podnik působí. Toho si všimneme stále zrychlujícím se tempem technických a technologických změn (Boučková, 2003, s. 84-85).

## Ekologické faktory

Ekologie tvoří také nedílnou složku makroprostředí podniku. Každý podnik by měl respektovat ekologický faktor. Nejen, že bude šířit dobrou pověst podniku, ale také přináší celou řadu překážek, se kterými se bude podnik potýkat. Hlavním problémem je obnovitelnost přírodních zdrojů. Mezi nejzásadnějšími problémy patří uhlí, ropa, zemní plyn. Také se zhoršuje ovzduší, které je znečišťováno například výfukovými plyny nebo voda, která je často znečišťována různými chemickými přípravky. Podniky jsou omezovány zákony, které propagují snížení vlivu na životní prostředí nebo větší náklady firem na energii (Boučková, 2003, s. 86).

## 2.2 Porterův model pěti sil

*„Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.“* (Magretta, 2012, s. 42)

Porterův model se skládá z těchto pěti sil:

1. vyjednávací síla kupujících,
2. vyjednávací síla dodavatelů,
3. hrozba nově vstupujících,
4. hrozba substitučních výrobků či služeb,
5. soupeření mezi existujícími konkurenty (Magretta, 2012, s. 43).

### Ad. 1. *Vyjednávací síla kupujících*

Jestliže vyjednávací síla zákazníků bude natolik velká, budou se snažit tlačit ceny směrem dolů nebo využijí požadavku, aby do výrobku či služby vložili více hodnoty (Magretta, 2012, s. 47).

### Ad. 2. *Vyjednávací síla dodavatelů*

Pokud bude vyjednávací síla dodavatelů velká, odrazí se ve snižování ziskovosti odvětví, protože dodavatelé si budou účtovat vyšší ceny nebo požadovat výhodnější podmínky (Magretta, 2012, s. 48-50).

### **Ad. 3. *Hrozba nově vstupujících***

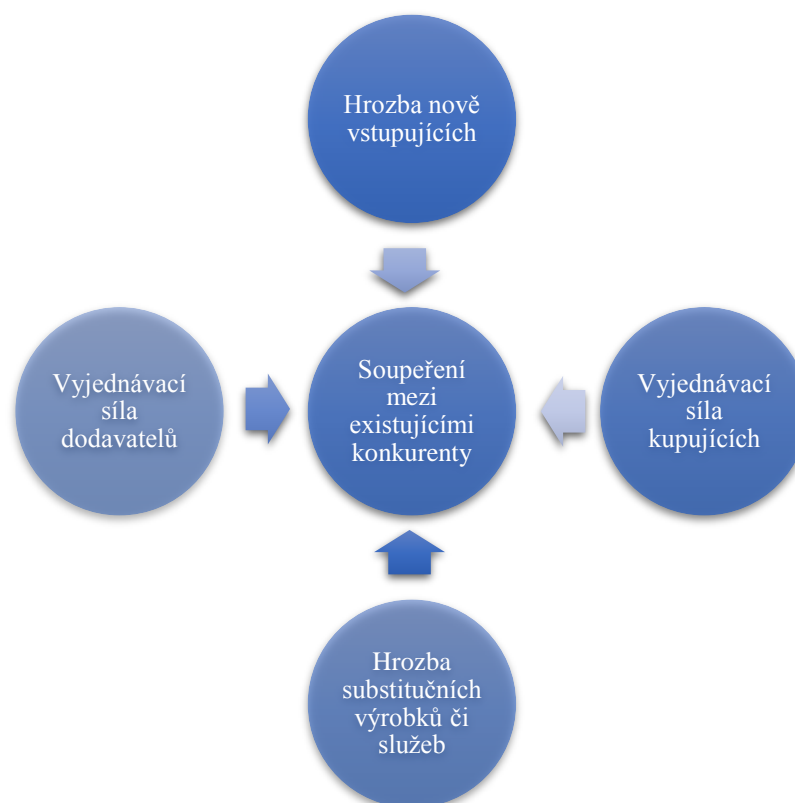
Chrání odvětví před potencionálními nebo nově příchozími aktéry, které by mohly zvýšit kapacitu odvětví. Vyšší ceny v odvětví jsou přitažlivější pro potencionální aktéry a zároveň současní aktéři by nesli vyšší výdaje, aby uspokojili své zákazníky. To nově příchozí aktéry odrazuje, neboť by museli překonat nastavenou hranici na trhu (Magretta, 2012, s. 52-54).

### **Ad. 4. *Hrozba substitučních výrobků či služeb***

Hrozba spočívá v zabránění ziskovosti odvětví, protože substituty, ať se jedná o výrobky či služby, které jiným způsobem uspokojují stejnou základní potřebu jako produkt odvětví (Magretta, 2012, s. 50-52).

### **Ad. 5. *Soupeření mezi existujícími konkurenty***

Pokud soupeření mezi konkurenty na trhu bude vysoká, projeví se například snížením cen. Soupeření má mnoho podob, z nichž ta nejničivější, dle Portera, je cenová konkurence, ve které soupeři bojují o statut být co nejlepší. Dalšími podobami mohou být také investice do reklamy nebo uvádění nových produktů na trh (Magretta, 2012, s. 54-56).



**Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil**  
(Převzato a upraveno dle Magretta, 2012, s. 43)

Snahou modelu je identifikovat tyto síly, které na podnik působí a reagovat na ně, snažit se je různými způsoby ovlivnit ze strany strategického managementu, snažit se jim vyrovnat nebo pokud je to možné, obrátit ve svůj prospěch (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47).

## 2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je nezbytnou součástí každého podniku. Při zjišťování finanční stránky podniku se používá řada metod a ukazatelů k určení efektivnosti a chodu firmy a hodnocení finančního zdraví podniku. Každý vypočtený ukazatel nám umožní zjistit současnou situaci podniku, ve kterém se právě nachází, ale nezaručuje nám úplnou jistotu správnosti. Proto dosažené výsledky by měly být navíc podloženy dalším podobným argumentem. V takových případech může docházet k mírným odchylkám od celkových

trendů, protože ekonomická sféra se mění neustále v závislosti na čase (Růčková, 2015, s. 9).

Přesnou definici pojmu „Finanční analýzy“ nelze najít. V každé literatuře existuje celá řada vysvětlení této definice.

*„V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“* (Růčková, 2015, s. 9)

Účelem finanční analýzy je provést celkové zhodnocení finanční stránky podniku. Odhalit, zda podnik je schopen hradit své závazky, zda efektivně využívá svá aktiva nebo do jaké míry je podnik ziskový a ostatní významné skutečnosti. Znalost finančního postavení je založena na budoucí prognóze podniku. Při rozdělování (alokaci) peněžních prostředků je podstatné u manažerů, aby znali průběžnou situaci v daném podniku. Jedná se jak o krátkodobou, tak i dlouhodobou znalost finančního řízení podniku. Významným aspektem pro další rozhodování analyzovaného podniku je to, aby se vědělo, pro koho je analýza zpracována, protože každá skupina disponuje jinými materiály a informacemi. Například věřitelé se budou zajímat o schopnost obchodních partnerů splácet jejich závazky. Naopak vlastníky zajímají peněžní prostředky a jejich návratnost (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15).

Zdrojem finanční analýzy jsou účetní výkazy, z nichž získáváme potřebné informace ke zpracování finanční analýzy podniku. Cenné informace poskytuje také výroční zpráva. Jednodušší přístup k těmto informacím má interní analytik, tedy zaměstnanec firmy, který si informace snadněji vyhledá. Naopak externí pracovník hledá obtížněji cestu k informacím o podniku (Knápková, Pavelková, 2010, s. 16).

*„Platí: Čím více analytik o společnosti ví, tím má větší šanci vytvořit finanční analýzu s vysokou vypovídací schopností.“* (Knápková, Pavelková, 2010, s. 16)

## **2.4 Uživatele finanční analýzy**

Předmětem zájmu manažerů a jiných subjektů, které přicházejí nebo odcházejí do podniku nebo z něj, jsou informace týkající se finančního stavu podniku. Subjekty finanční analýzy dělíme na externí a interní uživatele. Mezi interní uživatele řadíme

obchodní partnery, investory, banky, konkurenci, stát atd. Mezi externí uživatele patří zaměstnanci, manažeři, odboráři (Kislingerová, 2010, s. 48).

Stručný popis vybraných uživatelů finanční analýzy:

#### **2.4.1 Obchodní partneři**

Jedná se o dodavatele či odběratele. U dodavatelů se pozornost zaměřuje na schopnost hradit závazky, sledují i solventnost, likviditu či zadluženost. Odběratelé se zajímají o finanční stránku podniku (Kislingerová, 2010, s. 49).

#### **2.4.2 Investoři**

Jsou to akcionáři, kteří poskytují především kapitál podniku. Sledují výkonnost podniku ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je snaha získávání informací o podnikových investicích. Druhé hledisko je kontrola vlastníků nad hospodařením manažerů. Důvodem je tedy získávání informací o tom, jak se nakládá se zdroji, které investoři vložili do podniku (Kislingerová, 2010, s. 48).

#### **2.4.3 Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou označováni za důležité články podniku mající zájem o hospodářskou a finanční stabilitu podniku a její prosperitu. Dále o jistotu zaměstnání. Velký zájem o výstupy hospodaření podniku mají též daňový poradci, makléři, analytici a podobně (Kislingerová, 2010, s. 49).

#### **2.4.4 Stát a jeho složky**

Státní orgány pozornost zaměřují na kontrolu podniků, vykazování daní, ale i na různé finanční výpomoci, například dotace (Kislingerová, 2010, s. 49).

#### **2.4.5 Manažeři**

Aktivitu směřují na strategické finanční řízení podniku, neboť mají nejlepší dostupnost k informacím, které nejsou dostupné jiným organizacím, např. bankám (Kislingerová, 2010, s. 49).

### 2.4.6 Banky a další věřitelé

Věřitelé sestavují na základě informací závěry o dlužníku již existujícím nebo potencionálním. Věřitel se rozhoduje, za jakých okolností a podmínek a v jaké výši by poskytnul nebo neposkytnul úvěr (Kislingerová, 2010, s. 48).

## 2.5 Finanční plánování podniku

Finanční plánování patří k základním cílovým posláním každého manažera v podniku.

**Finanční plánování** je proces, ve kterém podnik odhaluje jisté příležitosti nebo rizika s ním související. Informace čerpá jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů (Kislingerová, 2010, s. 131).

**Úkolem** je určit prostředky a za jejich pomoci stanovit finanční cíle podniku. **Hlavní cíl** je kladen na maximalizaci tržní hodnoty nebo akcie u akciových společností, které jsou obchodovatelné na kapitálových trzích (Kislingerová, 2010, s. 131).

Vše je zastřešeno tzv. **finančním plánem**, který je základním nástrojem finančního řízení podniku (Bartoš, 2017).

## 2.6 Klasifikace plánování dle časového horizontu

Z hlediska času se finanční plánování dělí na dvě skupiny – krátkodobé a dlouhodobé plánování.

### 2.6.1 Dlouhodobé plánování

Obvykle se jedná o plánování v horizontu 2 až 5 let nebo v delším časovém úseku. Slouží především k nákupu investičního majetku s několikaletým budoucím výhledem. Obsahem dlouhodobého plánu je například plán tržeb, cash flow; investiční rozpočet či analýza finanční situace (Kislingerová, 2010, s. 132).

### 2.6.2 Krátkodobé plánování

Zpravidla se jedná o plánování na 1 rok nebo kratší časové období. Slouží k zajištění krátkodobých vnějších finančních zdrojů (půjčky, zaplacení účtů a další). Cíl je zaměřen na likviditu firmy. Obsahem krátkodobého plánování je plánování aktiv a pasiv, plánování výnosů a nákladů; rozpočty (Kislingerová, 2010, s. 133).

## 2.7 Proces a strategické řízení podniku

V každém podniku je soubor činností navzájem na sebe působících, který s využitím dostupných zdrojů přeměňuje vstupy (požadavky) na výstupy cílené na zákazníka (spokojenost s produktem či službou). Zdroje, které vstupují do procesu, jsou materiál, pracovníci či technika. Subjektem je tedy zákazník, kterému je výstup předán. Tento průběh označujeme jako **proces**. Rozlišujeme tři kategorie: hlavní, řídicí nebo podpůrný proces (Grasseová, 2010, s. 12).

**Strategie** je cesta, ke které organizace realizuje své poslání. Zakládá se na potřebách zainteresovaných stran (Grasseová, 2010, s. 13).

*„U malých podniků závisí dostupnost zdrojů na talentech a dovednostech vlastníka podniku.“* (McDowell, Harris, Geho, 2016, s. 1904)

Důležitá je efektivní strategie podniku, jejíž vznik sahá do poloviny 80. let, která se přizpůsobuje měnícímu se prostředí, a to zákazníkům či trhům s dlouhodobým charakterem (Grasseová, 2010, s. 16).

*„Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“* (Grasseová, 2010, s. 16)

## 2.8 Finanční výkazy

V účetních výkazech jsou zachyceny jednotlivé operace podniku. Ty lze vyčíst ze tří základních účetních výkazů daného podniku. Těmito výkazy, které jsou součástí účetních závěrek, jsou rozvaha (balance), výkaz zisku a ztráty (výsledovka), výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích). V této podkapitole se stručně zaměřím na charakteristiku jednotlivých účetních výkazů.

### 2.8.1 Rozvaha (balance)

Je přehled o stavu majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv). Sestavuje se vždy k určitému dni (datu). Účetní jednotky ho sestavují vždy na konci účetního období (rok). Jedná se o základní účetní výkaz. Aktiva neboli majetková struktura podniku v podstatě znamená, co konkrétní podnik vlastní. Lze je charakterizovat i jako schopnost majetku přeměnit



se na peníze. Peníze, které patří do oběžných aktiv, označujeme za nejlikvidnější. Pasiva neboli zdroj financování majetku udávají, z jakého zdroje byl konkrétní majetek pořízen. Zde platí bilanční rovnice: celková aktiva = celková pasiva (Dluhošová, 2008, s. 49).

### **2.8.2 Výkaz zisku a ztráty (výsledovka)**

Tento účetní výkaz podává celkový přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku sestavený v pravidelných intervalech (zpravidla kalendářní rok). Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Obsahuje takzvané tokové veličiny (Růčková, 2015, s. 31).

### **2.8.3 Výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích)**

Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát neporovnáváme výnosy a náklady, ale srovnáváme příjmy s výdaji. Podobně jako u výkazu zisku a ztráty obsahuje tzv. tokové veličiny. Příjmy (přírůstky) jsou skutečné peníze, které vstupují do podniku. Peníze, které odcházejí z podniku pryč, se označují jako výdaje (úbytky). Rozlišujeme tři činnosti: provozní, investiční a finanční (Růčková, 2015, s. 34).

*„Obecně platí, že peněžní tok lze považovat za stochastický proces, který je sekvencí náhodných proměnných, které závisí na řadě faktorů, včetně makroekonomických podmínek, které ovlivňují likviditu v ekonomice, chování plateb zákazníků, které se mohou čas od času lišit odvětvím a dynamikou samotného dodavatelského řetězce.“*  
(Tangsucheeva, Prabhu, 2014, s. 66)

### **2.8.4 Metody finanční analýzy**

Ve finanční analýze rozlišujeme dva typy metod:

#### **1. Metody elementární analýzy**

Jedná se o následující ukazatele:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- analýza cash – flow,
- soustavy ukazatelů (Bartoš, 2017).

## 2. Vyšší metody finanční analýzy

Skládají se ze dvou metod:

- a. matematicko-statistické metody
  - bodové odhady,
  - empirické distribuční funkce,
  - analýza rozptylu,
  - regresní modelování a další (Bartoš, 2017).
- b. nestatistické metody
  - matné množiny,
  - expertní systémy a další (Bartoš, 2017).

### 2.9 Absolutní ukazatele

Hodnoty pro výpočty absolutních ukazatelů čerpáme přímo z účetních výkazů. Sledují se nejen hodnoty ukazatelů v čase, ale i procentuální (relativní) změny k porovnání vybraných let a k hodnocení finanční situace firem (Sedláček, 2001, s. 15).

#### 2.9.1 Horizontální analýza

Též označována i jako analýza trendů, a to z toho důvodu, že srovnává změny ukazatelů v čase. V úvahu bereme jak změny absolutní (vyjádřené v číslech), tak změny procentuální (vyjádřené v procentech). Pro spolehlivost výsledků analýzy provádíme rozbor za posledních 5 až 10 let. Toto jsou výchozí data obsažená ve výročních výkazech (Sedláček, 2001, s. 15).

#### 2.9.2 Vertikální analýza

Nazývána jako procentuální analýza. Zde se posuzují jednotlivé položky aktiv a pasiv, tedy majetková a kapitálová struktura firmy (Sedláček, 2001, s. 17).

### 2.10 Rozdílové ukazatele

Jedná se o ukazatele zkoumající rozdíly mezi určitými položkami aktiv (krátkodobých) i položkami krátkodobých pasiv (Bartoš, 2017).

### 2.10.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Tento ukazatel vyjadřuje část oběžného majetku, která se v průběhu roku promění v pohotové peněžní prostředky a může sloužit k uskutečnění podnikatelských záměrů až po splacení krátkodobých závazků. Ukazatel by měl mít rostoucí trend (Dluhošová, 2008, s. 80).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

*„ČPK je nutno chápat jako určitý finanční polštář pro případ mimořádných výdajů.“*  
(Bartoš, 2017)

Čím vyšší je kladné číslo, tím je provoz firmy více financován z dlouhodobých cizích nebo vlastních zdrojů (MANAGEMENTMANIA, 2016, online).

### 2.10.2 Čisté pohotové prostředky (neboli PFF - Peněžní finanční fond)

Ukazatel PFF poměřuje pohotové finanční prostředky s okamžitě splatnými závazky. Zahrnujeme do něj pouze hotovost a peníze na běžných účtech, které představují nejvyšší stupeň likvidity. Méně přísnější obměnu pak zahrnují peněžní ekvivalenty, například šeky, směnky kvůli rychlejší přeměnitelnosti na peníze (Sedláček, 2001, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

### 2.10.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Jedná se o střední cestu mezi rozdílovými ukazateli. Při výpočtu fondu se z oběžných aktiv vylučují zásoby a od tohoto celku se ještě odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2001, s. 38).

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky}$$

## 2.11 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele se řadí mezi nejrozsáhlejší skupinu finanční analýzy, protože umožňují podniku s dostatečnou rychlostí zjistit základní finanční obraz o podniku. Sestavují se buď jako vztahové nebo podílové. Finanční informace o podniku vycházejí z účetních dat, tj. rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Důvodem použití těchto ukazatelů je

snadná proveditelnost ukazatelů v čase (trendová analýza) či porovnání navzájem podobných firem, tzv. komparativní analýza (Sedláček, 2001, s. 61).

### **2.11.1 Ukazatele likvidity**

*„Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.“* (Kislingerová, 2010, s. 103)

#### ***Okamžitá likvidita***

Bývá označována jako likvidita I. stupně. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat mezi 0,2-0,5. Jestliže tato hodnota je překročena, považuje se za špatné hospodaření s kapitálem (Bartoš, 2017).

$$\text{Okamžitá likvidita} = (\text{Krátkodobý finanční majetek})/(\text{Krátkodobé závazky})$$

#### ***Pohotová likvidita***

Značí se též jako likvidita II. stupně. Na rozdíl od okamžité likvidity jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby představující nejméně likvidní část. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 1-1,5. Nižší hodnoty jsou bankami považované za nepříjemné (Bartoš, 2017).

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})/(\text{Krátkodobé závazky})$$

#### ***Běžná likvidita***

Také jako likvidita III. stupně. Znamená získávání finančních prostředků podniku na úhradu běžných závazků. Optimální hodnota je okolo 2-3. Menší hodnoty než 1 jsou označovány pro podniky s nezdravou finanční situací (Bartoš, 2017).

$$\text{Běžná likvidita} = (\text{Oběžná aktiva})/(\text{Krátkodobé závazky})$$

### **2.11.2 Ukazatele aktivity**

Existují dva typy – počet obrátů a doba obrátu, se kterými se setkáme při výpočtech ukazatelů. Ukazatel počtu obrátovosti vyjadřuje, kolikrát roční tržby převyšují hodnotu počítané položky. Průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku měří ukazatel doby obrátu. Cílem je tedy dosáhnout, co nejvíce počtu obrátek za co nejkratší dobu a tím vytvářet vyšší zisk (Scholleová, 2008, s. 164).

### ***Obrat celkových aktiv***

Vyjadřuje počet obrátek aktiv v tržbách za určitý časový interval. Optimum podniku se nachází v rozmezí 1,6-3. Při menší hodnotě se musí snížit celková aktiva pro efektivitu podniku (Bartoš, 2017).

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / (\text{celková aktiva}) \quad [\text{krát}]$$

### ***Obrat dlouhodobého majetku***

Označuje se také pojmem stálá aktiva. Zjišťuje efektivnost využití stálých aktiv. Pro správné fungování podniku by požadovaná hodnota měla být vyšší jak u ukazatele obratu celkových aktiv (Bartoš, 2017).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \text{Tržby} / (\text{Stálá aktiva}) \quad [\text{krát}]$$

### ***Obrat zásob***

Udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a poté opět uskladněna. Firmě vznikají nelikvidní zásoby, pokud ukazatel vykazuje hodnotu nižší při srovnání s oborovým průměrem (Bartoš, 2017).

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby} \quad [\text{krát}]$$

### ***Doba obratu zásob***

Ukazatel značí průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Efektivní pro podnik je mít co nejnižší velikost ukazatele (Bartoš, 2017).

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{Průměrné zásoby}) / \text{Tržby} * 360 \quad [\text{dny}]$$

### ***Doba obratu obchodních pohledávek***

Udává období od okamžiku prodeje, po které musí podnik čekat do doby, než dostane platby od svých zákazníků. Obchodní partneři neplatí včas, je-li doba splatnosti delší. Hodnota se porovnává s odvětvovým průměrem (Bartoš, 2017).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{Obchodní pohledávky}) / \text{Tržby} * 360 \quad [\text{krát}]$$

### ***Doba obratu dluhů vůči dodavatelům***

Tento ukazatel značí dobu, která uplyne mezi nákupem a jejich následnou úhradou zásob. Zároveň by měl být podnik platebně schopný v době splatnosti (Bartoš, 2017).

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{Závazky vůči dodavatelům}) / \text{Tržby} * 360 \quad [\text{krát}]$$

### **2.11.3 Ukazatele rentability**

Rentabilita čili výnosnost nebo návratnost je konstruována jako konečný efekt dosaženého podnikatelskou činností ke zvolené srovnávací základně (Kislingerová, 2010, s. 98).

*„Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.“* (Scholleová, 2008, s. 161)

#### ***Rentabilita celkových aktiv (ROA)***

Tento ukazatel srovnává zisk s celkovými aktivy, které jsou investované do podnikání, bez ohledu na jejich zdroj financování. Požadovaná hodnota je srovnávána s odvětvovým průměrem (Bartoš, 2017).

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \text{EAT} / (\text{Aktiva celkem}) * 100 \quad [\%]$$

#### ***Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)***

Ukazatel porovnává celkovou výnosnost vlastních zdrojů podniku (Dluhošová, 2008, s. 78).

Vlastníci zjišťují míru ziskovosti vlastního kapitálu, zda jejich kapitál přináší do podniku určitý objem výnosnosti a zda odpovídá velikosti jejich investičního rizika. Pokud ROE je větší než ROI, finanční páka je kladná → přínos vlastníka (Bartoš, 2017).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{EAT} / (\text{Vlastní kapitál}) * 100 \quad [\%]$$

#### ***Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)***

Měří dosažený zisk z podnikání s výší zdrojů podniku. Ve výpočtu se nebere v úvahu daň ani úroky (Bartoš, 2017).

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \text{EBIT} / (\text{Celkový kapitál}) * 100 \quad [\%]$$

Požadované hodnoty: ROI > 0,15 → výsledky jsou velmi dobré,

ROI v rozmezí 0,12 – 0,15 → dobré (Bartoš, 2017).

### ***Rentabilita tržeb (ROS)***

„Schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“ (Růčková, 2015, s. 62)

$$\text{Rentabilita tržeb} = (\text{Hospodářský výsledek}) / \text{Tržby} * 100 \quad [\%]$$

### ***Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)***

Někdy označována jako rentabilita investovaného kapitálu. Slouží k vyjádření významu dlouhodobého investování a ke srovnání firem, zejména monopolů (Bartoš, 2017).

$$\text{ROCE} = (\text{EAT} + \text{nákladové úroky}) / (\text{VK} + \text{dlouhodobé závazky}) * 100 \quad [\%]$$

## **2.11.4 Ukazatele řízení dluhu**

Obecně „zadluženost“ symbolizuje, že podnik používá k financování vlastních aktiv cizí zdroje, tím je myšlen dluh. U velkých podniků je nereálné, aby vlastní aktiva podniku byla financována jen z vlastních zdrojů, nebo jen z cizích zdrojů. Na financování se tedy musí podílet určitým způsobem jak vlastní, tak cizí kapitál. Ze strany vlastního kapitálu to znamená snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Ze strany cizího kapitálu je stanovena právním předpisem výše VK při zahájení podnikání (Kislingerová, 2010, s. 110).

### ***Celková zadluženost***

Ukazatel celkové zadluženosti je též označován jako ukazatel věřitelského rizika. Vyjadřuje míru krytí celkových aktiv cizími zdroji. Ukazatel má význam hlavně pro komerční banky v roli věřitele. Vyšší hodnoty představují pro ně riziko (Dluhošová, 2008, s. 75).

Jestliže je zadluženost **vyšší jak 50 %**, věřitelé váhají s poskytnutím úvěru a žádají většinou vyšší úrok (Bartoš, 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = (\text{Cizí zdroje}) / (\text{Celková aktiva}) * 100 \quad [\%]$$

### ***Koeficient samofinancování***

Ukazatel vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Vypovídá o stabilitě a nezávislosti firmy (Bartoš, 2017).

Hranice hodnot není jasně dána, řídí se podle „**Zlatých pravidel financování**“, což je hodnota pohybující se okolo **50 %** (Bartoš, 2017).

$$\text{Vlastní kapitál} = (\text{Vlastní kapitál})/(\text{Celková aktiva}) * 100 \text{ [\%]}$$

### ***Úrokové krytí***

Ukazatel vypovídá o tom, kolikrát zisk převyšuje nákladové (placené) úroky (Sedláček, 2001, s. 71).

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT}/(\text{Nákladové úroky}) \text{ [krát]}$$

Podle Kislingerové (2008, s. 111) optimální stav by měl kolísat kolem hodnoty 3, ale platí, čím vyšší ukazatel, tím lepší finanční situace podniku.

### ***Doba splácení dluhu z CF***

Vyjadřuje, za jaké časové období (většinou v letech) by byl podnik schopen splatit své dluhy při své stávající výkonnosti. Optimální stav udává hodnotu ukazatele do 3 let (Bartoš, 2017).

$$\text{Doba splácení dluhu z CF (Cizí zdroje – rezervy)}/(\text{Provozní CF}) \text{ [roky]}$$

### ***Krytí fixních poplatků***

Jde o rozšíření ukazatele úrokového krytí o stálé platby, které jsou hrazené za použití cizích aktiv, např. dlouhodobé splátky na leasing, pronájem (Sedláček, 2001, s.71).

*Krytí fixních poplatků*

$$= (\text{EBIT} + \text{dl.splátky})/(\text{Nákladové úroky} + \text{dl.splátky}) \text{ [krát]}$$

## **2.11.5 Provozní (výrobní) ukazatele**

Následující ukazatelé se orientují na provozní činnost podniku, tedy dovnitř podniku. Zaměřují se především na náklady související s provozem firmy a opírající se o tokové veličiny. Managementu tak umožňuje sledovat základní aktivity daného podniku. (Sedláček, 2001, s. 78)

### ***Produktivita z přidané hodnoty***

„Produktivita práce z přidané hodnoty sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka.“ (Scholleová, 2008, s. 170)



$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

### ***Produktivita z výkonů***

Tento ukazatel poměří výkony s celkovým počtem zaměstnanců v podniku.

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

### ***Nákladovost výnosů***

Udává velikost zatížení výnosů podniku celkovými náklady. Ukazatel by měl mít co nejmenší velikost (Sedláček, 2001, s. 79).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

## **2.11.6 Ukazatele tržní hodnoty**

Následující ukazatele budou důležité především pro investory, kteří se chtějí seznámit s informacemi, zda jejich případná investice přinese požadovanou návratnost. (Scholleová, 2008, s. 168).

S ukazateli tržní hodnoty v této práci nepočítám, proto jsem teoretickou část se vzorečky přesunul do příloh.

## **2.11.7 Ukazatele na bázi CF a finančních fondů**

Slouží k provedení hlubší analýzy finanční situace podniku. Podstatou je změřit potenciál podniku, to znamená vytvořit z vlastní hospodářské činnosti firmy přebytky na úhradu závazků dané firmy či na ostatní finanční potřeby (Sedláček, 2001, s. 80).

## **2.12 Soustavy ukazatelů**

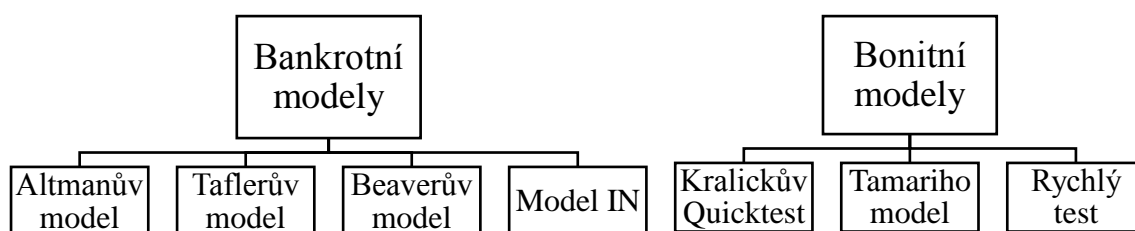
Slouží k posouzení celkové finanční situace podniku, k hodnocení finančního zdraví a výkonosti podniku soustředěného do jediného čísla na základě účelového výběru ukazatelů. Jde o orientační podklad pro další hodnocení. Dělíme je na 2 skupiny určující bonitu či bankrot podniku (Růčková, 2015, s. 75).

Bonitní modely upozorňují na to, jaká je diagnostika finančního zdraví podniku. Zda se řadí mezi ty dobré či špatné podniky (Růčková, 2015, s. 77).

*„Úroveň finančního zdraví podniku charakterizuje očekávání, do jaké míry bude podnik schopen v dohledné budoucnosti (v příštím roce) uspokojovat nároky investorů a všech (i nebankovních) věřitelů: vyplácet dividendy, plnit závazky z půjček a neobchodních úvěrů, a uhrazovat včas krátkodobé závazky.“* (Grünwald, Holečková, 2007, s. 191)

Bankrotní modely udávají, zda podniku v nejbližší době hrozí bankrot. Jedná se o symptomy, které ještě před blížícím se bankrotem upozorňují na tuto hrozbu (Růčková, 2015, s. 77).

*„Finanční tíseň nastává tehdy, když jsou problémy s platební schopností tak vážné, že nemohou být vyřešeny bez výrazných změn v provozní a/nebo ve finanční činnosti podniku.“* (Grünwald, Holečková, 2007, s. 178)



**Obrázek č. 3: Souhrnné indexy hodnocení**  
(Zdroj: Převzato od: Dluhošová, 2008, s. 90)

### 2.12.1 Kralický Quicktest

Tento poměrně rychlý test byl sestaven panem Kralickem v roce 1990. Patří k nejvýznamnějším bonitním (ratingovým) ukazatelům. Skládá se ze soustavy čtyř rovnic, kde:

$$R1 = (Vlastní kapitál) / (Celková aktiva)$$

$$R2 = (CZ - peníze - účty u bank) / (Provozní CF)$$

$$R3 = EBIT / (Celková aktiva)$$

$$R4 = (Provozní CF) / Výkony$$

Z vypočtených výsledků rovnic R1-R4 přiřadíme hodnotu z tabulky č. 1.

**Tabulka č. 1: Bodová stupnice Kralickova Quicktestu**

(Zdroj: Převzato od: Růčková, 2015, s. 86)

Rovnice	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 0,3
<b>R2</b>	< 3	3-5	5-12	12-30	> 30
<b>R3</b>	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1

V tabulce č. 2 provedeme výpočet získaných hodnot z tabulky č. 1 a zjistíme míru bonity podniku.

**Tabulka č. 2: Hodnocení podniku**

(Zdroj: Převzato od: Růčková, 2015, s. 86)

Hodnocení	Výpočet
<b>Finanční stabilita</b>	$(R1+R2) / 2$
<b>Výnosová situace</b>	$(R3+R4) / 2$
<b>Celková situace</b>	(součet bodů finanční stability a výnosové situace) / 2

Pokud:

Výsledek je větší jak 3 → podnik je bonitní,

výsledek je v intervalu 1-3 → šedá zóna,

výsledek je nižší jak 1 → finanční potíže (Růčková, 2015, s. 86).

### 2.12.2 Altmanovo Z-skóre

Jedná se o nejvýznamnější bankrotní model.

„Model je pojat jako univerzální pro všechny podniky ve všech odvětvích.“ (Grünwald, Holečková, 2007, s. 183)

**Tabulka č. 3: Parametry výpočtu Altmanova modelu**  
(Zdroj: Převzato od: Grünwald, Holečková, 2007, s. 183)

Rovnice	Výpočet
<b>Z1</b>	0,717 * Pracovní kapitál/ Celková aktiva
<b>Z2</b>	0,847 * Zadržný zisk/ Celková aktiva
<b>Z3</b>	3,107 * Zisk před úroky a zdaněním/ Celková aktiva
<b>Z4</b>	0,420 * Tržní hodnota vlastního kapitálu/ Dluhy
<b>Z5</b>	0,998 * Tržby/ Celková aktiva

Pokud:

$Z < 1,2 \rightarrow$  náchylnost k bankrotu,

$Z < 1,2-2,9 > \rightarrow$  šedá zóna neurčitosti (lze i nelze dojít k bankrotu),

$Z > 2,9 \rightarrow$  podnik nespěje k bankrotu (Grünwald, Holečková, 2007, s. 184).

### 2.12.3 Model IN05

Jedná se o bankrotní model. Model IN05 byl vytvořen v roce 2005 a zohledňuje jak hledisko věřitele, tzn. zda podniku hrozí bankrot, tak i hledisko vlastníka, tzn. zda podnik tvoří hodnoty (Bartoš, 2017).

Rovnice indexu je následující:

$$\begin{aligned}
 IN05 = & 0,13 * (Aktiva\ celkem) / (Cizí\ zdroje) + 0,04 \\
 & * EBIT / (Nákladové\ úroky) + 3,97 * EBIT / (Aktiva\ celkem) \\
 & + 0,21 * Výnosy / (Aktiva\ celkem) + 0,09 \\
 & * (Oběžná\ aktiva) / (Krátkodobé\ závazky + bankovní\ úvěry)
 \end{aligned}$$

Pokud:

$IN05 < 0,90 \rightarrow$  97 % pravděpodobnost bankrotu,

$0,90 < IN05 < 1,60 \rightarrow$  50 % pravděpodobnost bankrotu,

$IN05 > 1,60 \rightarrow$  8 % pravděpodobnost bankrotu (Bartoš, 2017).

Kromě výše zmíněných existují další typy bankrotních ukazatelů, například Beaverův model, ostatní modely IN (95,99,01) - index důvěryhodnosti (Bartoš, 2017).

## 2.13 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zvažující vnitřní a vnější faktory prostředí. Jde o nástroj používaný především při hodnotovém managementu a strategickém řízení celé organizace. Vnitřní faktory, silné a slabé stránky, vytvářejí či snižují vnitřní hodnotu podniku. Příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšími, které organizace nemá plně pod kontrolou. Organizace by se měla chytout potenciálních příležitostí a předcházet případnému nebezpečí. Analýza je prováděna za účelem zlepšení výkonnosti organizace. Jedná se o poslední analýzu, která shromažďuje všechny předchozí analýzy dohromady (Kaňovská, 2015, s. 24-25).

SWOT analýza je akronymem počátečních písmen:

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<b>S</b> <b>SILNÉ STRÁNKY</b> strenghts	<b>W</b> <b>SLABÉ STRÁNKY</b> weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<b>O</b> <b>PŘÍLEŽITOSTI</b> opportunities	<b>T</b> <b>HROZBY</b> threats

**Obrázek č. 4: SWOT analýza**

(Zdroj: Převzato z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>)

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Ve třetí kapitole této práce se zaměřím na aplikaci teoretické části práce do nynější praktické části. Na začátku udělám SLEPTE analýzu, která se zaměřuje na makroprostředí podniku a podává vnější pohled na analyzovaný podnik. Použitím Porterovy analýzy pěti sil, která zkoumá podrobnější vnitřní analýzu, odhalím příčiny konkurenčního prostředí v daném odvětví, tedy v zemědělství. Poté krátce představím základní charakteristiku podniku, jeho velikost, předmět podnikání, historii, organizační strukturu a dále jeho výrobní program a zdroje financování. Na závěr, za pomoci SWOT analýzy, vyzdvihnu jednak silné a slabé stránky, jednak příležitosti a hrozby podniku.

#### **3.1 Charakteristika a vývoj zemědělství**

Po roce 1989 zemědělství spolu s potravinářstvím, patřící do národního hospodářství, prošlo zásadní změnou. Tato změna se promítla jak v kvalitě, tak kvantitě jednotlivých komodit. V současnosti je poměrně rozšířené ekologické zemědělství, jehož výsledkem jsou bio produkty, které patří mezi produkty kvalitativní úrovně. Takový výrobek musí splňovat řadu požadavků a musí být stanoven způsob jeho označení. Živočišná výroba se v ČR zaměřuje na potravinářský, farmaceutický průmysl a odvětví lehkého průmyslu. Nejpočetnější skupinou jsou obiloviny zabírající téměř polovinu osevních ploch. Živočišná výroba je součástí zemědělské výroby a je efektivní kvůli využívání rostlinné výroby. Smyslem výroby je především produkce masa, mléka, vajec nejen na tuzemský trh. V současnosti se zemědělství vyvíjí a přináší řadu technických a technologických změn a inovací (Ministerstvo zemědělství ČR\AGRI\Zemědělství, ©2009-2018).

#### **3.2 SLEPTE analýza**

Těmito faktory jsou:

##### **Sociální faktory**

Zde zahrnujeme například strukturu obyvatelstva, vzdělávání, pohlaví, věk a životní úroveň obyvatelstva.

K 1. 1. 2017 žilo v České republice 10 578 820 obyvatel. Stát, patřící do skupiny NUTS III., skládá se ze 14 krajů, včetně Prahy. Město Vyškov se nachází v Jihomoravském kraji, zde působí zemědělský podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. Počet obyvatel ve Vyškově

v roce 2017 byl 21 120, z toho mužů 10 264 a žen 10 856. Průměrný věk muže je 41,1 a ženy 44,3 let (Český statistický úřad, 2017).

#### Tabulka č. 4: Pohyb obyvatel

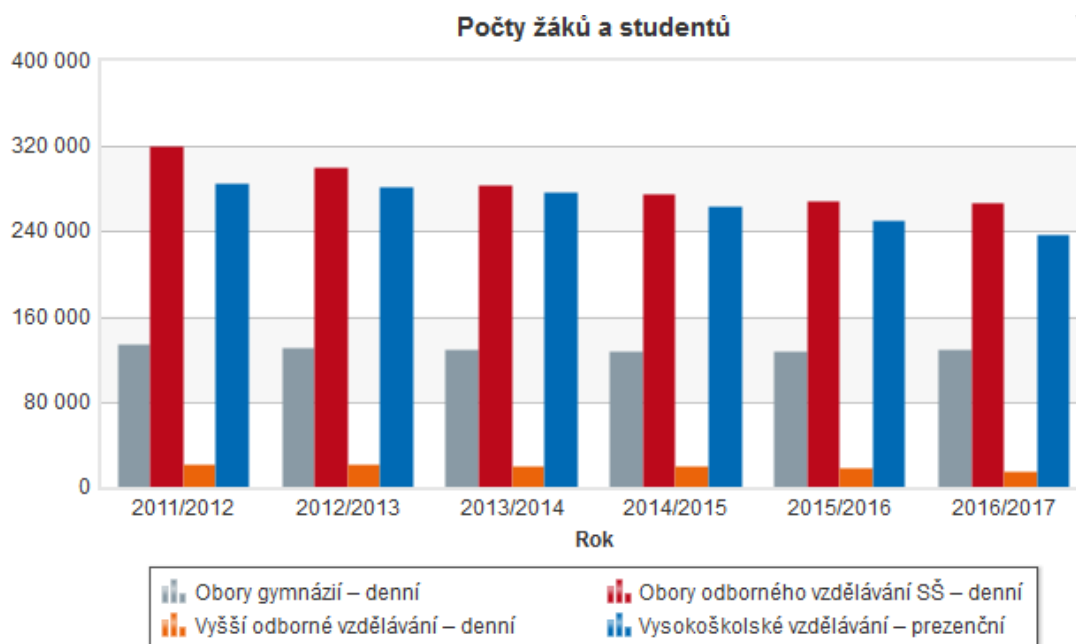
(Zdroj: Převzato a upraveno z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94>)

Rok	Střední stav obyvatel	Živě narození	Zemřelí	Sňatky	Rozvody
2012	10 509 286	108 576	108 189	45 206	26 402
2013	10 510 719	106 751	109 160	43 499	27 895
2014	10 524 783	109 860	105 665	45 575	26 764
2015	10 542 942	110 764	111 173	48 191	26 083
2016	10 565 284	112 663	107 750	50 768	24 996

Z hlediska středního stavu obyvatelstva v ČR si lze z tabulky všimnout jeho postupně rostoucí tendence v letech 2012 až 2016. Co se týče nově narozených dětí, jde též o růst, vyjma roku 2013, ve kterém byl menší počet narozených dětí. V případě zemřelých se jedná o opačný stav, tedy klesá, ale od roku 2015 mírně roste. Vývoj sňatků i rozvodů můžeme brát jako pozitivní, a to kvůli rostoucímu počtu sňatků a klesajícímu počtu rozvodů. Pokud srovnáme poměr délky života mužů a žen v České republice, jasně dominují ženy nad muži ve všech sledovaných letech.

#### Vzdělávání

Vzdělávání je proces, kterým si projde každý jedinec. Je jeho volbou, pro kterou školu se rozhodne, nicméně záleží na jeho vědomostech a volbě zaměření studia. Předpokládá se, že studenti studující na gymnáziu po ukončení středoškolského studia zamíří na vysokou školu. Mezi obory odborného vzdělávání SŠ řadíme obchodní, zdravotní, umělecké nebo technické obory. Vyšší odborné školy jsou středoškolská nadstavbová studia. Na následujícím grafu je patrný mírnější pokles žáků a studentů ve všech uvedených typech škol, neznamená to pokles porodnosti. Živě narozených dětí lehce přibývá, a tedy pokles je způsoben tím, že žáci studují ještě na základních školách, a tak jsou úbytky na SŠ a VŠ. Mírné zvýšení se projeví až po roce 2020, kdy žáci přejdou ze základních škol na střední školy a následně pak na vysoké školy.



**Obrázek č. 5: Vzdělání obyvatel ČR**  
(Zdroj: Převzato z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>)

**Životní úroveň v ČR** se postupně zlepšuje. Průměrné čisté příjmy domácností se zvyšovaly, což se projevilo tím, že si lidé kupovali větší objem zboží. Podle statistik ČSÚ se finanční situace domácností zlepšila s ohledem na to, jak lidé vycházejí se svými příjmy. V důsledku růstu příjmů domácností dochází i ke snížení nákladů domácností na bydlení (Český statistický úřad, 2017).

### Legislativní faktory

GDPR neboli **Obecné nařízení na ochranu osobních údajů** má vejít v platnost již 25. května 2018 pro celý evropský trh. Jedná se o ochranu osobních dat, která se dotkne všech odvětví napříč segmenty a bude se týkat každého, kdo pracuje nebo zpracovává údaje o zaměstnancích, zákaznících, dodavatelích a podobně. Dříve tuto funkci zastával Úřad pro ochranu osobních údajů. GDPR nahradí současnou právní úpravu osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a taktéž zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Platnost této evropské směrnice beru jako pozitivní, i když pro mnohé podniky to bude znamenat zátěž navíc pro jeho zavedení. V případě závažného porušení budou podnikům hrozit vysoké pokuty. GDPR se dotkne i zemědělského podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. (GDPR, 2017, online).



**Listina základních práv a osob** upravuje vztahy mezi státem a občany, je součástí Ústavního pořádku České republiky.

Pracovně právní vztahy podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. jsou upraveny **Zákoníkem práce, Zákonem o mzdě a kolektivními smlouvami vyššího stupně**, které upravují vztahy mezi zaměstnanci a členy ZSČR a jejich zaměstnavateli (JUSTICE, 2018, online).

Nelze opomenout i **Zákon o zemědělství**, kterým jsou upraveny zemědělské záležitosti. Podnikatelský subjekt se řídí **Živnostenským zákonem** a také **Zákonem o obchodních korporacích**.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory uvedu například nezaměstnanost, hrubý domácí produkt, inflaci nebo průměrnou hrubou mzdu.

### **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost v ČR v poslední letech klesá. Firmy nabízejí lidem práci v různých odvětvích. Situace na trhu práce příznivě ovlivňuje stav české ekonomiky. Jak lze z tabulky soudit, v letech 2012 a 2013 byla nezaměstnanost 7 %. Pak už jen klesala. V roce 2016 dosáhla nezaměstnanost 4 %.

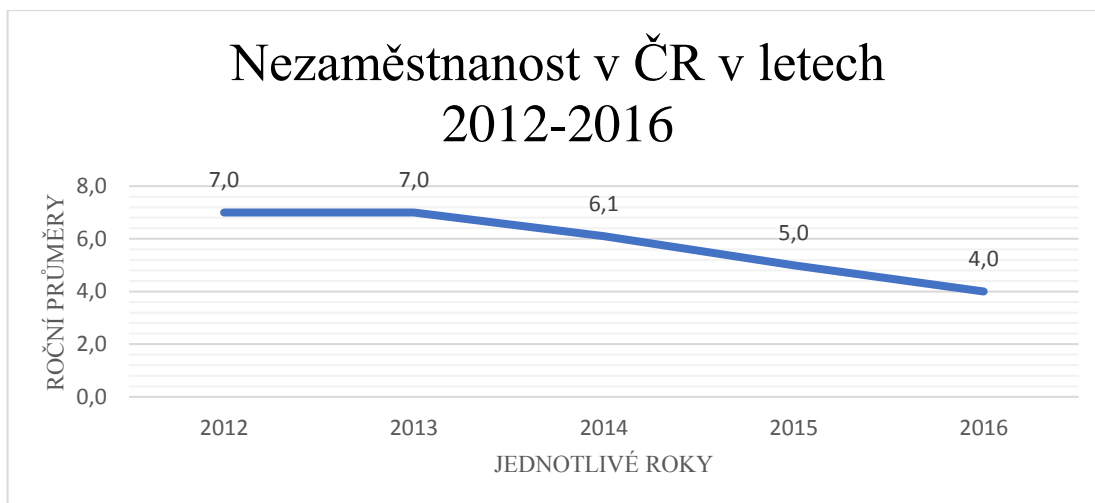
Tab. 3: Nezaměstnanost (Převzato a upraveno z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8__RP2016))

#### **Tabulka č. 5: Nezaměstnanost**

(Převzato a upraveno z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8__RP2016))

<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
roční průměr (%)	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

Na grafu vidíme znázornění míry nezaměstnanosti vyjádřené v procentech v jednotlivých letech.



**Graf č. 1: Nezaměstnanost v ČR**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

### ***Hrubý domácí produkt***

HDP je národním hospodářským ukazatelem, který měří výkonnost celé ekonomiky v peněžních jednotkách. Jedná se o souhrn hodnot všech finálních statků a služeb, které byly vyprodukovány za dané období a na určitém území výrobními faktory (Kučerová, 2013, s. 38).

### **Tabulka č. 6: Vývoj HDP**

(Zdroj: Převzato a upraveno z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v mld. Kč	4 060	4 098	4 314	4 555	4 719
procentní růst	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5

Vývoj hrubého domácího produktu se v letech 2012 a 2013 nevyvíjel pro českou ekonomiku příznivě, jelikož procentní růst dosahoval záporných hodnot. Od roku 2014 se již česká ekonomika pozvedla a začala růst, v roce 2015 dokonce až o 4,5 %. Růst HDP je dán především růstem vyrobených statků a služeb, domácí poptávkou či také investicemi. V posledním roce již hodnota opět klesla, ale ne výrazným způsobem.

### ***Inflace***

„Inflace představuje růst všeobecné cenové hladiny v čase a díky tomu snížení kupní síly peněz“. (Kučerová, 2013, s. 64)

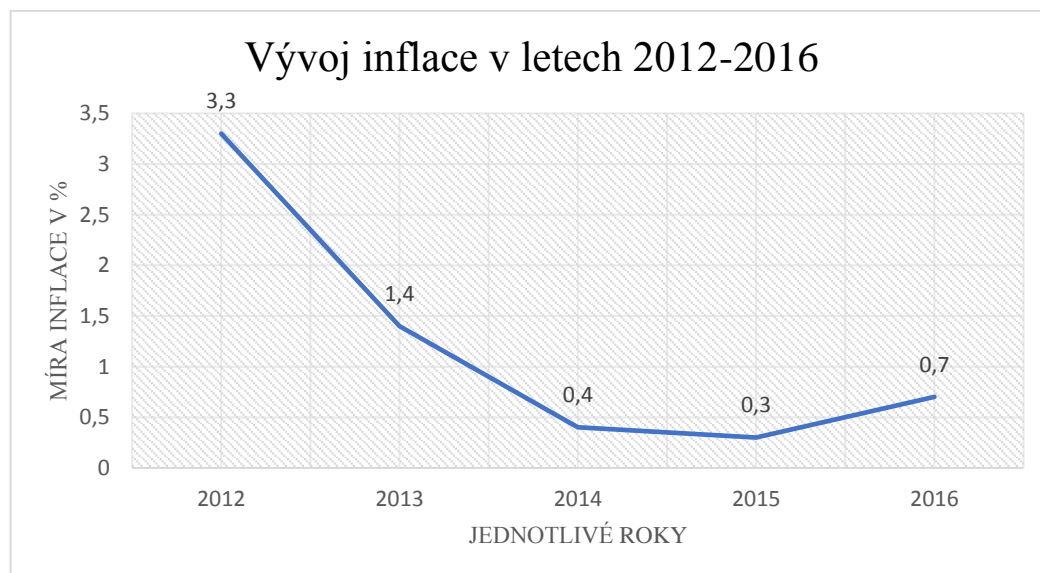
**Tabulka č. 7: Míra inflace**

(Zdroj: Převzato a upraveno z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace))

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace (%)	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Inflace by se měla pohybovat v přijatelném rozsahu 2 až 3 %. Přijatelný stav nastává, pokud míra inflace nabývá co nejnižších hodnot. V jednotlivých letech, tedy 2013-2016, míra inflace kolísala mezi 0,4 % až 1,4 %. Jen v roce 2012 dosahovala vyšších hodnot nad 3 %, která se dá považovat ještě za hranici přijatelnosti. V roce 2017 činí hodnota 2,5 %.

Grafické znázornění míry inflace vyjádřená v procentech v letech 2012 až 2016 je znázorněna v následujícím grafu.



**Graf č. 2: Vývoj inflace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

### ***Průměrná hrubá mzda***

Mzdy jako takové jsou pro zaměstnance v jakémkoliv sektoru velmi důležitým motivačním faktorem. Od toho se odvíjí i motivace k práci či počet zaměstnanců pracujících v daném sektoru.

Pro srovnání zde uvádím tabulku průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice celkem s průměrnou měsíční hrubou mzdou v sektoru zemědělství v průběhu pěti let.

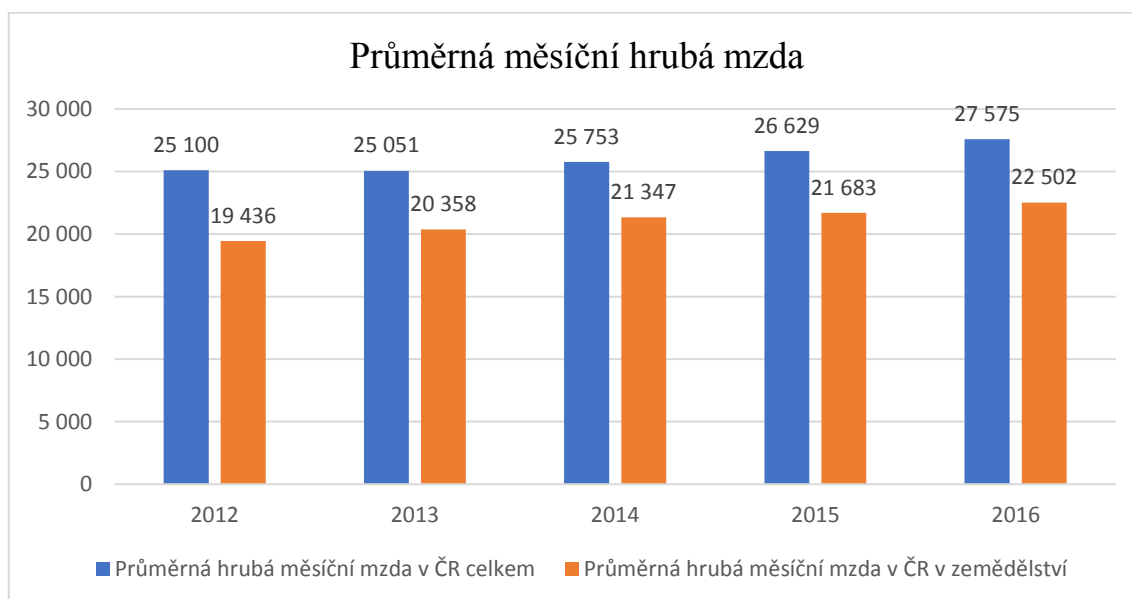
**Tabulka č. 8: Průměrná hrubá měsíční mzda**

(Zdroj: Převzato a upraveno z:  
[https://www.czso.cz/documents/10180/46173161/32018117\\_0506.pdf/565e8b00-de7f-48a3-9f81-51ba5bf6273f?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/46173161/32018117_0506.pdf/565e8b00-de7f-48a3-9f81-51ba5bf6273f?version=1.2))

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR celkem	25 100	25 051	25 753	26 629	27 575
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v zemědělství	19 436	20 358	21 347	21 683	22 502

S rostoucí průměrnou měsíční hrubou mzdou v ČR roste i mzda v zemědělském sektoru. Při srovnání s ostatními ekonomickými činnostmi si vede zemědělství jako sektor ne zcela dobře po finanční stránce. Horší výsledky jsou zaznamenány například v činnostech administrativy či v sektoru služeb – ubytování, stravování a pohostinství, kde průměrná měsíční hrubá mzda se pohybuje okolo 15 až 18 000 Kč. Naopak v peněžním sektoru - pojišťovnictví, peněžnictví či práce s výrobou a rozvodem elektřiny, plynu a tepla se řadí mezi ty lépe placené práce dle ČSÚ sekce CZ-NACE.

Graf pro srovnání průměrné hrubé mzdy v ČR se sektorem zemědělství:



**Graf č. 3: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

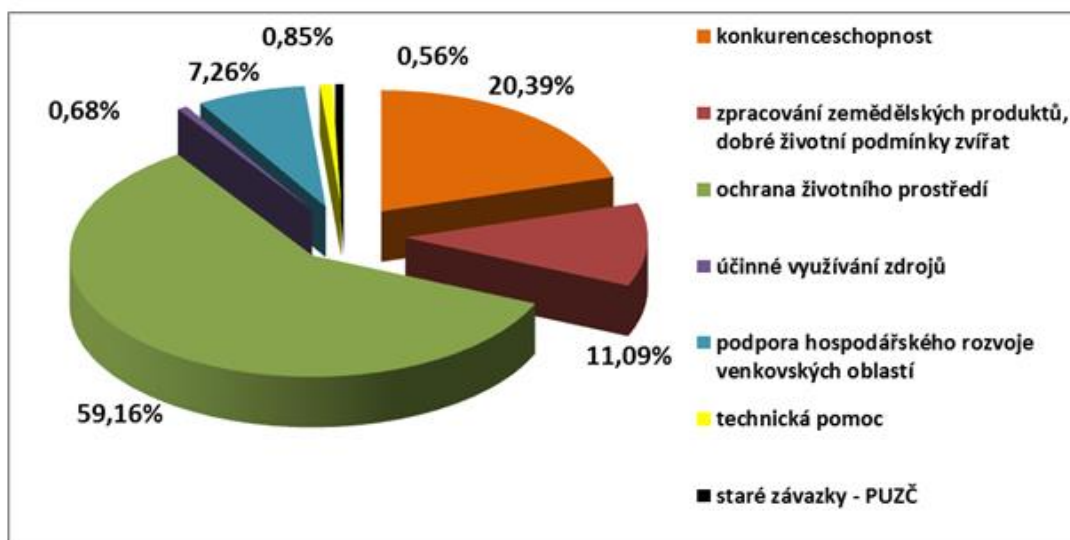
## Politické faktory

Velký rozruch v podniku vzbudilo zavedení *Elektronické evidence tržeb* neboli EET. Zasloužil se o to ministr financí Andrej Babiš z hnutí ANO. Zavedení však vyvolalo řadu otázek a nespokojenosti. Systém EET spočívá v tom, že prodejci jsou povinni vystavit zákazníkovi účtenku za každou proběhlou platbu. Evidované tržby jsou následně posílány na server Finanční správy, kde jsou informace zpracovány a je vygenerován individuální kód, který je poslán zpět obchodníkovi. Systém EET byl podepsán prezidentem ČR 30. března 2016. Jedná se o revoluční krok. Podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. musí také využívat tento systém EET, i když na podnik nezapůsobil zrovna pozitivním dojmem (ELTRZBY.CZ, 2016).

Za finanční podporu a pomoc ze strany státu byly podniku poskytnuty *dotace*. Jen Agros Vyškov – Dědice a.s. dostal za rok 2016 ze Státního zemědělského intervenčního fondu na podporu zemědělství vyplacenou částku přes 8 milionů korun českých. Šlo o opatření týkající se dobrých životních podmínek hospodářských zvířat, zlepšení kvality chovu dojníc, agroenvironmentálně – klimatických změn. Poskytování dotací směřovalo i na bílkovinné plodiny, mléko a mléčné výrobky či na další finanční kompenzace. I dceřinná společnost AGROSOK s.r.o. dostala vyplaceno téměř 2,5 mil. Kč (Státní zemědělský intervenční fond, 2017).

Zdroje dotací v ČR rozdělujeme na dvě skupiny podle zdrojů finančních prostředků. Jelikož ČR je členem EU od 1. května 2004, mohou být zemědělcům nabízené evropské dotační programy, které jsou kofinancované ze státního rozpočtu EU jen částečně. Doplněny jsou však národními dotačními programy, které jsou již plně hrazeny ze státního rozpočtu České republiky. Evropské dotační programy vyplácí Státní zemědělský intervenční fond (Ministerstvo zemědělství ČR\eAGRI\Dotace, ©2009-2018).

Aktuálně probíhá *Program rozvoje venkova 2014-2020*, který byl schválen Evropskou komisí. Cílem tohoto programu je investovat do konkurenceschopnosti zemědělských podniků, obnovy či zachování ekosystémů nebo podpořit vstup mladých lidí do zemědělství. Z následující grafu vyčteme, na jaké oblasti se chystá tento program v těchto letech rozdělit finanční prostředky. Prvenství jasně obsazuje ochrana životního prostředí (Ministerstvo zemědělství ČR\eAGRI\Dotace, ©2009-2018).



**Obrázek č. 6: Alokace financí do zemědělských oblastí**

(Zdroj: Převzato z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>)

### Technické/ Technologické faktory

Sektor zemědělství se vyvíjí stále kupředu. Jsou toho živým důkazem moderní technologie a jejich využití. V historii žádné stroje neexistovaly, vše se dělalo ručně nebo pomocí dřevěných nástrojů, které si původní obyvatelé dříve sami postavili. Veškerá pracovní činnost vyžadovala hodně fyzického i časového úsilí. Nelze tedy konstatovat, že tento sektor je vzhledem k ostatním sektorům zastaralý, opožděný nebo pomalu se vyvíjející. V dnešní době je posláním zemědělství investovat podstatnou část dostupných finančních prostředků právě na *podporu vývoje a výzkumu*.

Aktuálním tématem je *ekologické zemědělství*, jehož cílem je rozšířit produkci zdravých a kvalitních potravin. Dále také omezit dovoz zemědělských komodit z cizích států a snažit se rozšířit pěstování těchto plodin na českých polích. Jedině tímto způsobem lze podporovat české zemědělství a snažit se pěstovat produkty českého původu, o které má podnik stále větší zájem.

*Moderní zemědělství* se má zaměřit na zlepšení kvality půdy, používání chemických látek s ohledem na životní prostředí. Dále pak na modernější stroje k obdělávání půdy, které budou řízené GPS navigací s co největší přesností. Zavedení mechanizace, automatizace a robotizace do zemědělství. Snížit také náklady na používání zastaralých strojů, protože s novějšími a výkonnějšími stroji klesají náklady, zvyšují kvalitu obdělávané půdy, čímž je zaručena garance kvalitních potravin i úspora pohonných hmot. Výhodou je také

úspora času. S ušetřeným časem se zaměřit na další nedostatky a zlepšovat výrobu v podniku. Dnes již existují různé programy nebo softwary ke zjednodušení administrativních činností zaměstnanců či monitoring zemědělských strojů a upozornění na nedostatky látek, hnojiv, surovin nebo upozornění, kdy má být do pole vstříkována látka na podporu růstu či kdy má být pole v jednotlivých intervalech obděláváno zemědělským strojem a podobně.

### **Ekologické faktory**

Pojem ekologie je v dnešním světě čím dál víc diskutovaným tématem. Je faktorem, který se dostává do centra naší pozornosti. Každý podnik už musí nebo by měl respektovat ekologické faktory, které by mohly provozem nebo lidskou činností nějakým způsobem ohrožovat přírodu, ovzduší či nesprávné zacházení s odpady. V dřívější době na ekologii nebyl tolik kladen důraz, co v dnešní době. Dnes už se každý podnik řídí předem stanovenými normami či předpisy. Zemědělský podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. dodržuje pravidla nařízená vládou při svých zemědělských činnostech, a to:

- alespoň jednou ročně musí být pokoseny travní porosty,
- ze stájí, skladišť hnojiv nesmí unikat žádné závadné látky (močůvka),
- správné zabezpečení podmínek chovu hospodářských zvířat (ustájení a krmení),
- provádění likvidace odpadů podniky Ekotermex a Respono,
- o uhynulá zvířata se stará společnost Agris spol. s.r.o. Medlov,
- musí být dodržována pravidla správného používání chemických látek,
- hnojiva jsou zapravena do půdy během 24 hodin,
- je dodržován Zákon na ochranu životního prostředí (JUSTICE, 2017, online).

### **3.3 Porterův model pěti sil**

Porterova analýza zkoumá konkurenční prostředí podniku, tedy jaké faktory mohou ovlivnit podnik z jeho okolí. Těmito faktory jsou:

#### **Vyjednávací síla kupujících**

Odběratelé odebírají, jak již je zmíněno v tabulce, zemědělské komodity a dále je zpracovávají pro vlastní spotřebu nebo prodávají dalším podnikatelským i nepodnikatelským subjektům či zákazníkům. Kromě vyjmenovaných níže lze zmínit

skupiny lidí, jako jsou domácnosti nebo individuální zákazníci. Ti mohou koupit některé komodity přímo v objektu podniku.

Přestože zemědělský podnik má dobré a dlouholeté odběratelské vztahy, musí přistoupit na cenovou politiku odběratelů, jejich vyjednávací síla je velká. Podnik je v podstatě závislý na svých odběratelích, protože bez nich by nemohl fungovat. Nevýhodou je skutečnost, že výkupní ceny komodit často nepokrývají ani výrobní náklady.

**Tabulka č. 9: Přehled vybraných odběratelů AGROS a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Odběratel	Sídlo	Komodita
Olma a.s.	Olomouc	mléko
Lukrom spol. s.r.o.	Vyškov	pšenice, řepka
Soufflet Agro a.s.	Praha	ječmen
AGRO - ŘEZÁČ s.r.o.	Brno	pšenice

### Vyjednávací síla dodavatelů

Protože podnik potřebuje dodávat zemědělské komodity, musí se přizpůsobit případně vyšší cenové nabídce. Jde především o chemické přípravky, hnojiva, krmiva pro zvířata i zemědělskou techniku. V tomto případě se jedná o podobný charakter jako u vyjednávací síle odběratelů. Zde je také vyjednávací síla velká, protože podnik potřebuje materiály či techniku ke své zemědělské činnosti.

**Tabulka č. 10: Přehled vybraných dodavatelů AGROS a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Dodavatel	Sídlo	Komodita
ELITA semenářská a.s.	Vyškov	osivo
Gordex spol. s.r.o.	Prostějov	zemědělská technika
ACHP Slavkov a.s.	Slavkov u Brna	hnojiva
Sano - Moderní výživa zvířat spol. s r.o.	Domažlice	krmivo
Agrokop CZ a.s.	Třebíč	chemické prostředky

Zemědělství prošlo časovým vývojem, které se projevilo změnou užíváním dokonalejších technologií a nahrazením člověka strojem. Tím se snižuje i počet pracujících obyvatel v zemědělství. Bio výrobky se častěji dostávají do povědomí českým zákazníkům i samotným zemědělcům. Zákazníci v dnešní době vyhledávají kvalitní výrobky za co



nejnižší cenu, ale ovšem i za kvalitní výrobky si zákazníci nebojí připlatit. Odběratelé naopak chtějí získat nejvýhodnější zboží za co nejnižší cenu, proto podnikům nezbyvá nic jiného než přistoupit na jejich cenovou politiku.

Odběratelé a dodavatelé jsou nezbytnými články v podnikatelské činnosti. Důležitá je také jejich spolehlivost a včasnost. Odvíjí se od nich správný chod podniku a spokojenost obou stran (například čekací doby dodání, lhůty splatnosti pohledávek či závazků, loajalita, kvalitní komunikace při jednání).

### **Hrozba nově vstupujících subjektů**

S příchodem nového zemědělce na trh přichází i hrozba pro podnik Agros a.s. Při zahájení zemědělské činnosti je potřeba mít půdu, kapitál, stroje a lidi, kteří budou umět se stroji manipulovat a budou mít znalosti z oblasti zemědělství. Aby nový subjekt představoval hrozbu pro podnik Agros Vyškov - Dědice a.s., musí přijít na trh s novou myšlenkou či nápadem, které by mu zajistily tvorbu zisku a také jeho udržení v konkurenčním prostředí. To závisí na mnoha faktorech, například zaměření se na účelové využití rostlinné či živočišné výroby, také na rozloze půdy, oblasti úrodnosti, klimatických podmínkách nebo na technickém vybavení. Ke snížení ziskovosti konkurence za účelem zvýšení vlastní ziskovosti je třeba nutností odlišit se od konkurence.

Nově vstupující subjekt se může zaměřit na výnosnější druh pěstovaných plodin, které se projeví ve vyšších výnosech sklizně. Podnik Agros a.s. se zaměřuje především na pěstování pšenice a ječmene, konkurent by mohl zvážit jinou odrůdu – např. odrůdy TOBAK, ELIXER, které jsou známé pro české zemědělce především větším počtem zrn v klase, větší výnosností při nízké intenzitě (Novotný, Ing., ©2018).

Další nevýhodu vidím v oblasti pěstování máku, jehož tržby z pěstování jsou nízké kvůli menší rozloze pěstované plochy.

### **Hrozba substitučních výrobků či služeb**

Podle mého názoru, konkurovat v zemědělství substitučními výrobky vyžaduje pro mnohé podniky větší vynakládání prostředků. Přestože podniky jsou z velké části finančně podporované finančními prostředky z EU, konkrétně z dotací, myslím si, že by to pro ně znamenalo větší investice do dalších výrobních prostor a zařízení, což by pro tyto podniky se nevyvíjelo příznivě. Podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. i jeho možní

potenciální konkurenti v okolí se těmito substitučními výrobky nezabývají a podle mého názoru o tom ani do budoucna nepřemýšlejí. Samozřejmě se to nedá nikdy vyloučit, že se to v nejbližších letech nestane. Pokud ano, substitučními alternativy bych viděl například mléko, jehož substitucí by bylo sušené mléko nebo z obilnin lepek. Z živočišné výroby nahradit slepičí vejce křepelčími nebo pořídit včely k produkci včelího medu jako nový produkt. Podle mého názoru vybrané substituční výrobky by nepředstavovaly velkou hrozbu či zásadní ohrožení podniku.

### **Soupeření mezi existujícími konkurenty**

Na úvod vyjmenuji několik potenciálních konkurentů, kteří by mohli svou zemědělskou aktivitou a produkcí určitým způsobem ovlivnit chod podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. a kteří se nacházejí v okrese Vyškov nebo v jeho blízkosti a mohli by představovat konkurenční hrozbu.

- **Rostěnice a.s.**

Zemědělský podnik se specializuje jak na rostlinnou, tak živočišnou výrobu. Z rostlinné se zaměřuje na pěstování obilovin (pšenice, ječmen), brambor, řepky olejky. Z živočišné na chov skotu a prasat. Jedná se o obec nacházející se asi 7 km od Vyškova. Masné a pekařské výrobky jsou pak prodávány v sousedních obcích v místních řeznictvích a pekařstvích.

- **MORAVA PUSTIMĚŘ, družstvo**

Družstvo Morava Pustiměř se nachází asi 7 km od města Vyškov. Družstvo se zaměřuje jen na rostlinnou výrobu, která se specializuje na pěstování pšenice, ječmene, máku, řepky, cukrovky a kukuřice. Podle mého názoru zde vidím menší konkurenční sílu vzhledem k podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. z důvodu absence živočišné výroby.

- **ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích**

Obec Švábenice se nachází asi 13 km od Vyškova. Jejich činnost je zaměřena na rostlinnou i živočišnou výrobu. Pěstování obilovin, olejnin a pícnin pro hospodářský dobytek. Z živočišné se zaměřují na chov telat, jalovic a dojnic. Podobně jako u podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. na produkci mléka. Předmětem podnikání je i řeznictví a uzenářství, výrobky jsou prodávány v okolních vesnicích.

- **KOJÁL Krásensko, družstvo**

Družstvo KOJÁL Krásensko se nachází asi 20 km od města Vyškova. Jako většina zmíněných podniků se zabývá jak rostlinnou, tak živočišnou výrobou.

- **Zemědělská společnost Drnovice, a.s.**

Obec Drnovice se nachází nejblíže města Vyškova, asi 4 km. Stejně jak u ostatních, činnost je zaměřena na rostlinnou a živočišnou výrobu. Z rostlinné se jedná hlavně o obilniny a pícniny, z živočišné o chov skotu, konkrétně býků na maso.

Cenová politika u prodeje je taková, že se uzavírají smlouvy o výkupu a sjednávají se ceny, které si určí vykupující podnik, protože zemědělci nedokáží ovlivnit výkupní cenu.

### **3.4 Představení podniku a předmět podnikání**

Podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. se nachází ve Vyškově asi 35 km jihovýchodně od Brna v Jihomoravském kraji. Vyškov je zároveň okresním městem. Z názvu je patrné, že se jedná o akciovou společnost, jejíž základní kapitál je rozdělen mezi akcionáře ve formě listinných akcií o určité nominální hodnotě. Základní kapitál podniku činí 99 202 tis. Kč.

Z hlediska velikosti a počtu zaměstnanců se podnik řadí mezi malé podniky do 50 zaměstnanců s ročním obratem menším než 10 milionů eur. Z pohledu klasifikace podle sektoru patří zemědělství do sektoru primárního, tedy mezi podniky prvovýroby (Kocmanová, 2013, s. 10-11).

Co se týče rozlohy zemědělské půdy, rozloha pozemku zabírá **1 143,63 ha**, z toho **orná půda** zabírá většinovou část pozemku, která činí 1 025,37 ha a **louky** 118,26 ha, ty zabírají menšinovou část prostoru. Pozemky jsou v katastrálním území Vyškov, Dědice, Opatovice, Rychtářov a Lhota.

#### **Předmět podnikání**

Hlavním předmětem podnikání je zemědělská prvovýroba zaměřená na pěstování a následnou sklizeň zemědělských plodin a na chov hospodářských zvířat a její produkci.

Z výpisu Veřejného rejstříku a Sbírky listin se podnik zabývá těmito činnostmi:

- Zemědělská výroba,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence,
- opravy silničních vozidel včetně pracovních strojů,
- výroba, obchod, služby,
- provoz čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí (JUSTICE, 2017, online).

### 3.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. je liniová, skládá se z Valné hromady a její podmnožinou jsou Představenstvo a Dozorčí rada (JUSTICE, 2017, online).



**Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku AGROS a. s.**  
 (Zdroj: Převezato a upraveno z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49268192&subjektId=688209&spis=683963>)

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem podniku, na které se sejdou všichni akcionáři a mají právo rozhodovat o záležitostech podniku. Valná hromada se koná jednou za rok za stanovených podmínek. Svolává se písemnou pozvánkou všem akcionářům na jejich adresy nejméně 30 dnů před jejím konáním. V roce 2017 měl podnik 832 akcionářů. (JUSTICE, 2017, online).

**Představenstvo** je statutárním orgánem podniku. Je složeno z 5 členů, kteří jsou voleni Valnou hromadou na 5 let. Svolává Valnou hromadu a předkládá jí ke schválení výsledky hospodaření a návrh s jeho naložením. Vykonává usnesení Valné hromady (JUSTICE, 2017, online).

**Dozorčí rada** má 3 členy, dohlíží na výkon působnosti představenstva. Může nahlížet do všech dokladů podniku, kontrolovat, zda vše bylo provedeno v souladu s právními předpisy (JUSTICE, 2017, online).

### 3.4.2 Rostlinná a živočišná výroba

Zemědělská výroba je postavena na **kombinované výrobě**, jak na rostlinné, tak živočišné. Nejvýnosnějšími plodinami rostlinné výroby jsou **pšenice ozimá** ( $\approx 280$  ha), **ječmen jarní** ( $\approx 255$  ha), **řepka ozimá** ( $\approx 205$  ha), **kukuřice** ( $\approx 145$  ha) a **mák setý** ( $\approx 50$  ha). Živočišná výroba je zastoupena především chovem skotu – dojníc, jejichž chov je zaměřen na produkci mléka. Příjmy podniku plynou také z chovu drůbeže – slepic, které jsou chované v místní drůbežárně pro vejce (JUSTICE, 2017, online).

### 3.4.3 Historie

Podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. vznikl zapsáním do obchodního rejstříku dne 25. prosince 1995, který je veden u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 1803. Nezbytnou součástí akciové společnosti jsou stanovy, které byly upraveny v návaznosti na platnost nového zákona o obchodních korporacích od roku 2014 (JUSTICE, 2017, online).

#### **AGROSOK s.r.o.**

Tato dceřiná společnost byla založena za účelem odbytu hospodářských komodit v roce 2006. O rok později byl prodej zastaven kvůli zamítnuté podpoře o dotaci. Od roku 2015

Agrosok s.r.o. samostatně obhospodařuje územní plochu obce Rychtářov, vzdálenou asi 10 km od Vyškova v rámci ekologického zemědělství (JUSTICE, 2017, online).

#### **3.4.4 Současný stav**

V současnosti se organizační struktura podniku příliš nezměnila. Předsedou představenstva je pan Ing. Cyril Sigmund. Akcie jsou v držení pouze fyzických osob akcionářů. Podnik se řídí veškerými stanovenými předpisy. Budova nabízí dostupné nebytové prostory k pronájmu podnikatelským subjektům, čím si získává dodatečné příjmy.

V roce 2017 došlo k modernizaci strojního vybavení. Byly pořízeny dva zemědělské stroje. Jedná se o nakladač a secí stroj KUHN Espro 8 za celkovou sumu téměř 4,5 milionu korun českých.

Mlékomaty, které provozuje Agros a.s., přináší podniku část jejich tržeb. Dva z nich využívají zákazníci přímo ve Vyškově. Další možnost vlastního odběru mléka mají také obyvatelé Rousínova, Ivanovic na Hané, Slavkova u Brna, dokonce i Brna. Automaty byly uvedeny do provozu v roce 2009. Poptávka po mléku z automatů byla při zavedení poměrně vysoká, v dalších letech začala mírně klesat. Důvodem velké poptávky byla kvalita mléka s vysokým obsahem tuku, s vitamíny, prevencí proti alergiím, ale i jeho každodenní čerstvost. Nevýhodou však zůstává jeho nízká trvanlivost a absence tepelného ošetření. To je možná důvodem jeho nízké poptávky. Přibližná cena za **1 litr** mléka je **15 Kč**, ta je srovnatelná s cenami obchodními, nicméně v obchodních řetězcích kvalita mléka pokulhává. Pokud zákazníci vyžadují kvalitu a čerstvost, měli by právě navštěvovat tyto automaty na mléko (Tmléko, ©2018, online).

### **3.5 Zdroje financování podniku**

Podnik je financován nejčastěji těmito způsoby:

#### **A. Prodej**

Prodej veškerých zemědělských komodit, které se zde vyprodukují. Jedná se o nejčastější způsob získávání finančních prostředků.

## **B. Dotace**

Další podstatnou složkou financování podniku na provozní účely tvoří dotace. Nejvíce dotované státem jsou např. SAPS (3 964 tis. Kč), GREENIG (2 174 tis. Kč), dojnice s tržní produkcí mléka (1 016 tis. Kč) nebo WELFARE (670 tis. Kč). Dále můžeme zmínit také dotace poskytované na pojištění strojů; program rozvoje venkova či studie trhu (JUSTICE, 2017, online).

## **C. Úvěry**

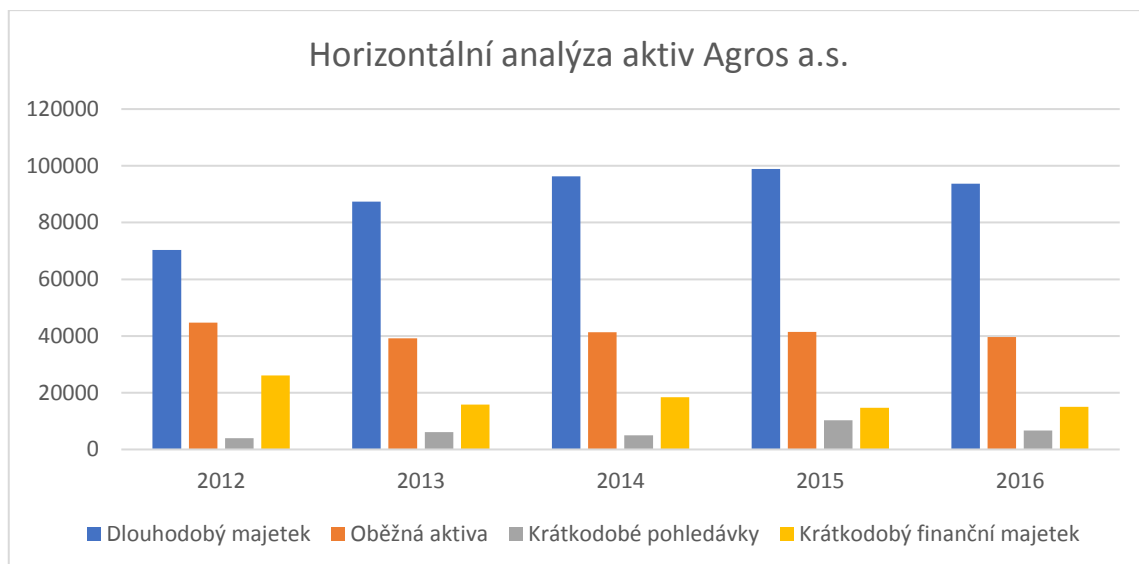
Úvěry byly poskytnuty především na nákupy zemědělských strojů a pozemků, a to v letech 2011, dva úvěry v roce 2013 i 2014 a poslední v roce 2016. Ze šesti uvedených úvěrů byly dva z nich brány na nákup strojů a zbylé čtyři na nákup pozemků. Hodnota těchto úvěrů se pohybuje mezi 3 až 7 miliony korun. Příklady některých zemědělských strojů a technických zařízení: traktor MF 8680-4 Dyna, traktor MF 8690, shrnovač píce KUHN, kypřič FENIX 6 m, žací mačkač, svinovací lis, chladič zařízení nebo rotační plečka (JUSTICE, 2017, online).

## **3.6 Stavové veličiny**

Pod pojmem stavové ukazatele chápeme jak horizontální, tak vertikální analýzu, kterou budu na základě dostupných informací ze základních finančních výkazů aplikovat na analyzovaný podnik.

### **3.6.1 Horizontální analýza aktiv**

Při rozboru stavových veličin se nejprve zaměřím na horizontální analýzu aktiv (analýzu trendu) a vybrané položky. Položky jsou vyjádřené v procentech i v tis. Kč.



**Graf č. 4: Horizontální analýza aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

**U dlouhodobého majetku** mají největší zastoupení pozemky, stavby, samostatné movité věci a dospělá zvířata, které náleží do skupiny dlouhodobého hmotného majetku. Na grafu si lze všimnout postupně rostoucího trendu. Největší procentuální nárůst byl v roce 2013, oproti minulému roku se zvýšil o necelých 25 %. V dalších letech nárůst už nebyl dostatečně velký, ale i přesto se dlouhodobý majetek nadále zvyšoval. Nicméně změna nastala až v roce 2016, jejíž hodnota oproti roku 2015 procentuálně klesla o 5,39 %. Co se dlouhodobého nehmotného majetku týče, podnik jej nevyužívá.

Při pohledu na graf změny **oběžných aktiv** ve sledovaném období jsou poměrně konstantní, pohybují se v rozmezí 39 - 44 tis. Kč. Největší změna nastala v roce 2013, kdy se hodnota oběžného majetku snížila o 12,26 % oproti roku 2012, hodnota roku 2014 se mírně zvýšila o 5,23 % a v roce 2015 o 0,48 % a v posledním roce, 2016, šlo o pokles 4,38 %. Největší zastoupení na oběžném majetku měly položky zásob.

Podnik nemá žádné dlouhodobé pohledávky, proto se do oběžných aktiv projevují **krátkodobé pohledávky**. Ty se poměrně zvýšily v roce 2013 oproti roku 2012, a to o 56,13 %. Menší změna růstu byla i při porovnání let 2013 a 2014, tedy o 18,55 %. Velký procentní skok přišel v roce 2015 oproti předchozímu roku, a to o 105,39 %. Toto velké navýšení může být zapříčiněno platební neschopností ze strany odběratelů. V letech 2015/2016 došlo ke snížení o 35,47 %.



Do **krátkodobého finančního majetku** se projevují dvě položky- peníze a bankovní účty. Převahu zde tvoří bankovní účty. Hodnota v roce 2013 se změnila o 39,42 %, tedy o částku 10 290 tis. Kč. V následujícím roce se změna projevila formou zvýšení oproti roku 2012 o částku 2 612 tis. Kč, tedy o 16,52 %. Snížení přišlo opět v roce 2015 o 20,03 %, čili o 3 690 tis. Kč. V letech 2015/2016 se změna projevila nepatrným nárůstem o 251 tis. Kč (1,70 %).

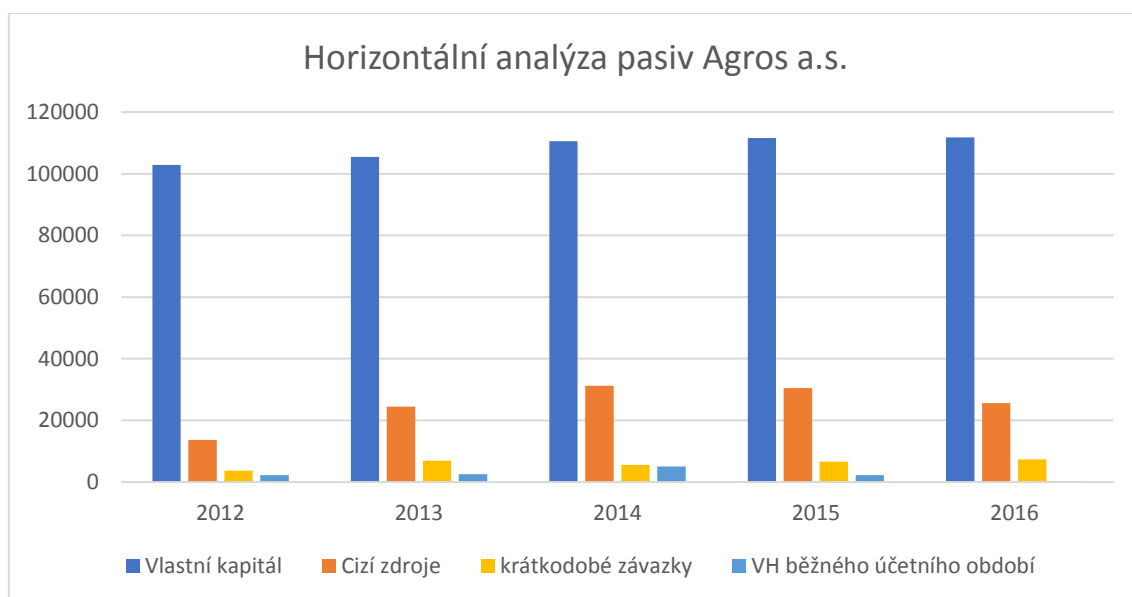
Přehled o ostatních položkách naleznete v níže uvedené tabulce.

**Tabulka č. 11: Položky horizontální analýzy aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Horizontální analýza aktiv	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	Změna	%	Změna	%	Změna	%	Změna	%
Aktiva celkem	13265	11,37	11905	9,17	359	0,25	-4676	-3,29
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	16971	24,12	8948	10,25	2660	2,76	-5211	-5,27
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	16971	24,92	8938	10,50	2660	2,83	-5211	-5,39
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	-10	-0,44	0	0	0	0
Oběžná aktiva	-5483	-12,26	2050	5,23	198	0,48	-1816	-4,38
Zásoby	2597	17,70	578	3,35	-1389	-7,78	1581	9,61
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2210	56,13	-1140	-18,55	5277	105,39	-3648	-35,47
Krátkodobý finanční majetek	-10290	-39,42	2612	16,52	-3690	-20,03	251	1,70
Časové rozlišení aktiv	1777	113,76	907	27,16	-2499	-58,86	2351	134,57

### 3.6.2 Horizontální analýza pasiv

Kromě výše zmiňované analýzy aktiv provedu horizontální analýzu pasiv. Výsledky změn jsou promítnuté v následující tabulce a vyjádřené taktéž jak v procentech, tak i v tis. Kč.



**Graf č. 5: Srovnání položek horizontální analýzy pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

**Vlastní kapitál** sám o sobě představuje ve všech sledovaných letech nejpočetněji zastoupenou skupinu celkových pasiv. Na grafickém znázornění hodnota VK se pozvolna zvyšuje. Co se týká změn vlastního kapitálu, nejviditelnější změnu spatříme mezi lety 2012/2013 a 2013/2014, tato změna činila v roce 2013 hodnotu 2,48 % a v roce 2014 hodnotu 4,83 %. V dalším srovnání se změny pohybovaly maximálně do 1 %.

**VH běžného účetního období** můžeme hodnotit jako uspokojivý, neboť se vždy nacházel v kladných hodnotách. Výsledek hospodaření se v roce 2013 zvýšil o 245 tis. Kč oproti minulému roku. Ještě lepších hodnot dosahoval podnik mezi lety 2013/2014, jeho hodnota se zvýšila o 2 575 tis. Kč, tedy o 102,18 %. Tento vysoký nárůst VH je způsoben vlivem velmi dobrého hospodaření podniku ve výnosnosti zemědělských plodin, a to díky příznivým klimatickým podmínkám. Zásadní obrat přišel mezi lety 2014/2015 a 2015/2016. Zlomovým rokem je právě rok 2015, kdy ČR trápily velmi vysoké teploty a sucho v letním období. Tento pokles postihl rostlinnou výrobu podnik Agros Vyškov - Dědice a.s., v živočišné výrobě se odrazily nízké výkupní ceny mléka. V roce 2015 došlo ke snížení VH o 2 852 tis. Kč, v procentech o necelých 56 %. Stejně tak tomu bylo i v roce 2016, kdy došlo ke snížení výsledku hospodaření až o 90,6 %, tedy o částku 2 032 tis. Kč.

**Cizí zdroje** jsou nejvíce zastoupeny položkami krátkodobých i dlouhodobých závazků, bankovními úvěry, ale také i rezervami. Podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. využívá především **dlouhodobé bankovní úvěry** na nákupy zemědělských strojů či pozemků, na které si podnik vzal úvěry v letech 2013 a 2014. Z tohoto důvodu je zřejmý nárůst cizích zdrojů v roce 2013 o 78 % a v roce 2014 o téměř 28 %. Změna cizích zdrojů v roce 2015 mírně klesla o 2,22 % a v posledním roce, tedy 2016, opět cizí zdroje nadále klesly o 16 % oproti roku 2015. Díky bankou poskytnutých úvěrů se zvyšovala v letech 2013 a 2014 hodnota bankovních úvěrů. V dalších letech už se jejich hodnota postupně snižovala.

Ostatní položky jsou zapsané v následující tabulce.

**Tabulka č. 12: Přehled položek horizontální analýzy pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Horizontální analýza pasiv	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	Změna	%	Změna	%	Změna	%	Změna	%
Pasiva celkem	13265	11,37	11905	9,17	359	0,25	-4676	-3,29
Vlastní kapitál	2557	2,48	5095	4,83	1053	0,95	211	0,19
Základní kapitál	37	0,04	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	113	11,20	126	11,23	255	20,43	112	7,45
VH minulých let	2162	-	2394	153,27	3650	92,26	2131	28,02
VH běžného účetního období	245	10,77	2575	102,18	-2852	55,98	-2032	90,60
Cizí zdroje	10708	78,07	6810	27,88	-694	-2,22	-4887	-
Rezervy	880	275	-780	-65	-420	-100	0	0
Dlouhodobé závazky	191	100	2392	1252,36	20	0,77	-2412	-
Krátkodobé závazky	3266	88,44	-1416	-20,35	1070	19,30	-2475	-
Bankovní úvěry a výpomoci	6371	65,66	6614	41,15	-1364	-6,01	-2257	-
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0	0	0

### 3.6.3 Vertikální analýza aktiv

V následující tabulce jsou znázorněné položky rozvahy aktiv vyjádřené v procentech.

**Tabulka č. 13: Vertikální analýza aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vertikální analýza aktiv	Procentuální změna				
	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Pohledávky za upsaný ZK	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobý majetek	60,33 %	67,23 %	67,90 %	69,60 %	68,17 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	58,39 %	65,49 %	66,31 %	68,01 %	66,53 %
Dlouhodobý finanční majetek	1,94 %	1,74 %	1,59 %	1,58 %	1,64 %
Oběžná aktiva	38,34 %	30,20 %	29,11 %	29,17 %	28,85 %
Zásoby	12,58 %	13,29 %	12,58 %	11,58 %	13,12 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	3,38 %	4,73 %	3,53 %	7,23 %	4,83 %
Krátkodobý finanční majetek	22,38 %	12,17 %	12,99 %	10,36 %	10,90 %
Časové rozlišení aktiv	1,34 %	2,57 %	2,99 %	1,23 %	2,98 %

Při pohledu na tabulku lze konstatovat jako pozitivní změnu ve sledovaném období u dlouhodobého majetku. Jak si můžeme všimnout, podnik nevyužívá vůbec položku **dlouhodobého nehmotného majetku**. Důvodem může být, že podnik se aktivně neangažuje v oblasti činnosti vývoje a výzkumu. Převážně se soustředí na dlouhodobý hmotný majetek, který je hojně využíván.

**Dlouhodobý hmotný majetek** se vyvíjí spíše rostoucím směrem. Výjimkou je rok 2016, kdy oproti roku 2015 mírně poklesl. Stále rostoucí tendenci má položka pozemky, jež představuje základní výrobní faktor pro zemědělství. Za ní hned následují stavby a samostatné movité věci, jejichž růst je způsoben pořízením strojů, zařízení nebo také dopravních prostředků k nezbytnému fungování podniku.

Oproti dlouhodobému majetku, který má spíše rostoucí trend, u **oběžných aktiv** je to naopak. Za celé sledované období klesají. Nejpočetnější jsou však výrobky. U **zásob** lze spatřit menší výkyvy za analyzované období, ale hodnota se stále drží na úrovni 12 až 13 %.

Značné pozitivum je i u položky **dlouhodobých pohledávek**, jež se podnik snaží úplně omezovat kvůli riziku nevčasného splacení ze strany odběratelů. **Krátkodobé**

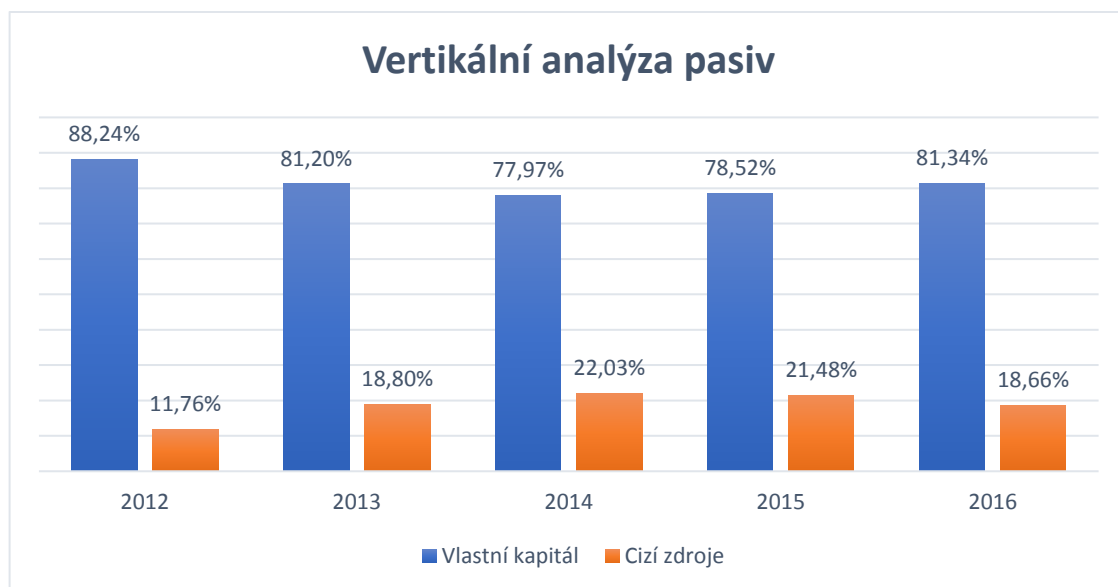
**pohledávky** jsou převážně na úrovni 4 až 5 %, avšak v roce 2015 dosáhly na hodnotu 7,23 %. V posledním roce se situace vrátila opět do stálých hodnot.

**Krátkodobý finanční majetek** je nejvyšší v roce 2012, kdy ze všech sledovaných let měl největší hodnotu, která byla 22,38 %. Ostatní roky se již pohybovaly okolo 10 až 13 %.

Poslední položkou je **časové rozlišení aktiv**. Jak si lze v tabulce všimnout, hodnota měla střídavý průběh. Každým rokem se střídaly hodnoty okolo 1 % a 3 %.

### 3.6.4 Vertikální analýza pasiv

Zde se budu zabývat vertikální analýzou pasiv, jejichž hodnoty jsou zobrazené v následující tabulce a vyjádřené taktéž v procentech jako u vertikální analýzy aktiv.



**Graf č. 6: Porovnání položek vertikální analýzy pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z grafu, který srovnává poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům (přibližně **80:20**), je patrné, že podnik využívá prostředky z 80 % vlastních zdrojů a budí dojem spolehlivého partnera. Na druhou stranu však představuje také podnikatelské riziko, pokud by se podnik ocitl v jistých problémech.

**Tabulka č. 14: Vertikální analýza pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vertikální analýza pasiv	Procentuální změna				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	88,24 %	81,20 %	77,97 %	78,52 %	81,34 %
Základní kapitál	85,06 %	76,37 %	69,96 %	69,78 %	72,16 %
Kapitálové fondy	0,91 %	0,82 %	0,75 %	0,75 %	0,77 %
Fondy ze zisku	0,87 %	0,86 %	0,88 %	1,06 %	1,17 %
VH minulých let	-0,51 %	1,20 %	2,79 %	5,35 %	7,08 %
VH běžného účetního období	1,95 %	1,94 %	3,59 %	1,58 %	0,15 %
Cizí zdroje	11,76 %	18,80 %	22,03 %	21,48 %	18,66 %
Rezervy	0,27 %	0,92 %	0,30 %	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	0 %	0,15 %	1,82 %	14,60 %	13,34 %
Krátkodobé závazky	3,17 %	5,36 %	3,91 %	4,65 %	5,32 %
Bankovní úvěry a výpomoci	8,32 %	12,37 %	16,00 %	15,00 %	13,87 %
Časové rozlišení pasiv	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

V rámci celkových pasiv je nejvíce zastoupen **vlastní kapitál**, který v analyzovaných letech představoval přibližně 80 % z celkových pasiv.

Co se týče **základního kapitálu**, jehož hodnota 99 202 tis. Kč za celých pět sledovaných let zůstala nezměněna, jsou výsledky ovlivňovány jednotlivými ročními podíly na celkových pasivech.

**Fondy ze zisku**, které tvoří část vlastního kapitálu, a které v sobě zahrnují ještě zákonný rezervní fond, jsou využívány podnikem hlavně ke krytí ztrát při špatné hospodářské situaci podniku. Hodnoty mají mírně rostoucí charakter, počínaje hodnotou 0,87 % po hodnotu 1,17 %.

**Výsledek hospodaření běžného účetního období** říká, že nejvýnosnějším byl rok 2014, jehož hodnota byla 3,59 %. V dalších letech hodnota kolísala od 1,5 % do 2 %. V posledním roce, 2016, byla hodnota nejnižší za celé sledované období, činila jen 0,15 %, nadále však zůstala v kladných hodnotách. Může to být zapříčiněno klimatickými výkyvy, které poškodily zemědělskou úrodu s negativním dopadem na hospodářský dobytek či slepice, jejichž produkce byla v těchto letech nízká.

**Cizí kapitál** je zastoupen přibližně 20 % na celkových pasivech ve všech sledovaných letech.

Při porovnání **krátkodobých a dlouhodobých závazků** si uvědomíme, že krátkodobý kapitál bývá zpravidla levnější než dlouhodobý, protože pokud si podnik zapůjčí kapitál, musí za něj taky platit úroky. Proto je výhodnější využití krátkodobého kapitálu. Co se týká hodnot, u krátkodobého jsou poměrně vyvážené, tedy pohybující se v rozmezí od 3 % - 5,5 %. Zatímco u dlouhodobého, v roce 2012 neměl podnik žádný dlouhodobý závazek. V letech 2013 až 2014 činila hodnota maximálně do 2 %. Roku 2015 hodnota skočila na téměř 15 % a o rok později okolo 13 %. Jednalo se v podstatě o závazky k úvěrovým institucím, tedy bance. Tento vysoký závazek může být dán tím, že podnik si vzal úvěry na nákupy strojů a pozemků.

**Bankovní úvěry a výpomoci** mají z hlediska celkových pasiv zastoupení okolo 10 až 15 %.

### 3.7 Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond.

**Tabulka č. 15: Rozdílové ukazatele**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Rozdílové ukazatele	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	tis. Kč	41 016	32 267	35 733	34 861	32 350
Čisté pohotové prostředky	tis. Kč	22 409	8 853	12 881	8 121	7 677
Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	tis. Kč	26 346	15 000	17 888	18 405	14 313

**Čistý pracovní kapitál** dosahuje vysokých kladných čísel v celém sledovaném období. Zde vidíme, že Agros Vyškov - Dědice a.s. má po splacení všech svých krátkodobých závazků k dispozici dostatek peněžního kapitálu na provozní činnosti podniku. Jinými slovy, podnik má k dispozici finanční polštář při neočekávaných provozních výdajích.

Přestože **čisté pohotové prostředky** od roku 2012 neustále klesají, stále se drží v kladných hodnotách. Tento ukazatel pracuje s likvidními položkami, kterým jsou peníze v hotovosti či peněžní prostředky na účtech.

**Čistý peněžně-pohledávkový fond** je střední cestou předchozích dvou ukazatelů. Značný rozdíl je v roce 2012, ve kterém podnik disponoval částkou 26 346 tis. Kč. V dalších letech jsou hodnoty přibližně o polovinu nižší než v roce 2012. Stále se drží v kladných číslech mezi 15 000 až 20 000 tis. Kč.

### 3.8 Poměrové ukazatele

Do skupiny poměrových ukazatelů patří ukazatele likvidity, aktivity, rentability a ukazatele řízení dluhu.

#### 3.8.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou srovnávány s doporučenými hodnotami, které jsou uvedené v tabulce. Pro srovnání uvádím i oborové hodnoty vypočtené z webu Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) dle klasifikace CZ-NACE: A zemědělství, rybnářství a lesnictví (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©Copyright2005-2018).

**Tabulka č. 16: Ukazatele likvidity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

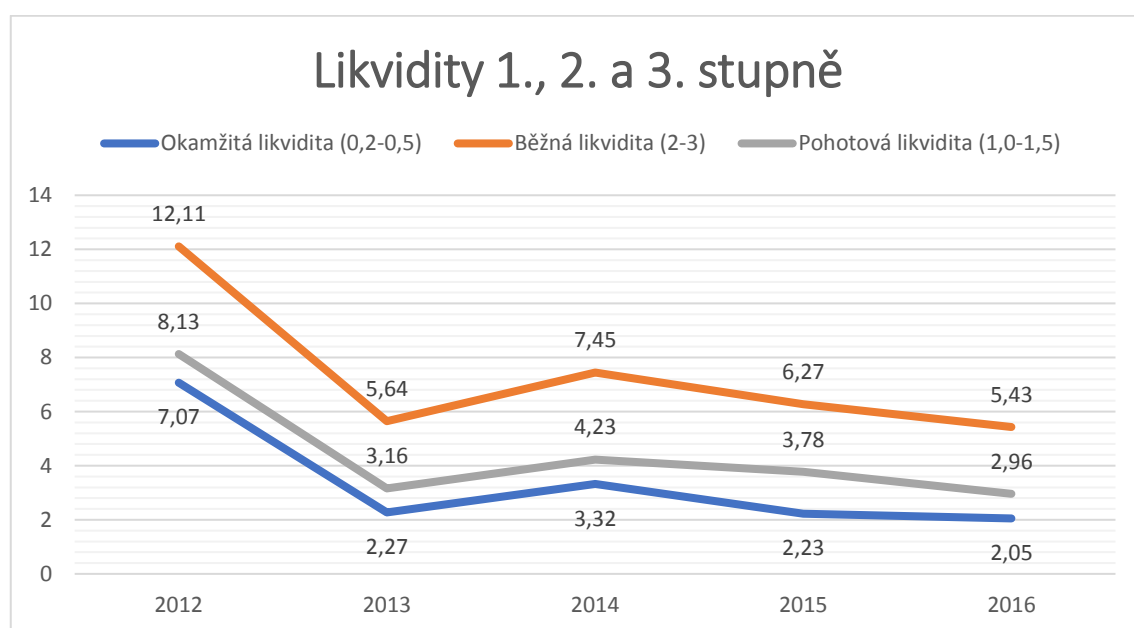
Ukazatele likvidity	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita (0,2-0,5)	číslo	7,07	2,27	3,32	2,23	2,05
Oborový průměr	číslo	1,28	1,55	1,62	3,42	1,54
Běžná likvidita (2-3)	číslo	12,11	5,64	7,45	6,27	5,43
Oborový průměr	číslo	2,42	2,35	2,51	2,89	3,17
Pohotová likvidita (1,0-1,5)	číslo	8,13	3,16	4,23	3,78	2,96
Oborový průměr	číslo	2,87	2,77	3,05	3,64	4,09

**Okamžitá likvidita**, likvidita 1. stupně, poměřuje finanční majetek a krátkodobé závazky. Z pohledu doporučených hodnot, které jsou stanovené mezi 0,2-0,5, je likvidita ve všech sledovaných letech vyšší, z nichž nejvyšší hodnotu dosahoval rok 2012. Jestliže porovnáme hodnoty s odvětvovým průměrem, jsou likvidity taktéž poměrně vysoké. Jen v roce 2015 je hodnota pod oborový průměrem.



**Pohotová likvidita**, likvidita 2. stupně, její doporučené hodnoty by měly kolísat mezi 1,0-1,5. Vykazované hodnoty jsou vzhledem k oborovým hodnotám ve všech letech výrazně vyšší. To platí i v případě doporučených hodnot, které jsou též ve všech letech vyšší. I zde nejvyšší likviditu dosahuje rok 2012. To neplatí u roku 2016, kdy hodnota dosahuje nižší hodnoty, než uvádí oborový průměr.

**Běžná likvidita**, likvidita 3. stupně, vyjadřuje dostupnost finančních prostředků podniku na úhradu běžných závazků. Jako u předchozích likvidit, nejvyšší likvidita byla dosažena v roce 2012. Co se týče doporučených i oborových hodnot, dosahují ve všech letech vyšších hodnot. Doporučená hodnota se uvádí mezi 2-3.



**Graf č. 7: Grafické znázornění likvidit**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z grafu vyvodíme, že vývoj likvidit má převážně klesající charakter, výjimkou je rok 2014, ve kterém došlo k nárůstu likvidit, nicméně získané výsledky ukazují, že vysoká likvidita může způsobovat nižší výnosnost podniku.

### 3.8.2 Ukazatele aktivity

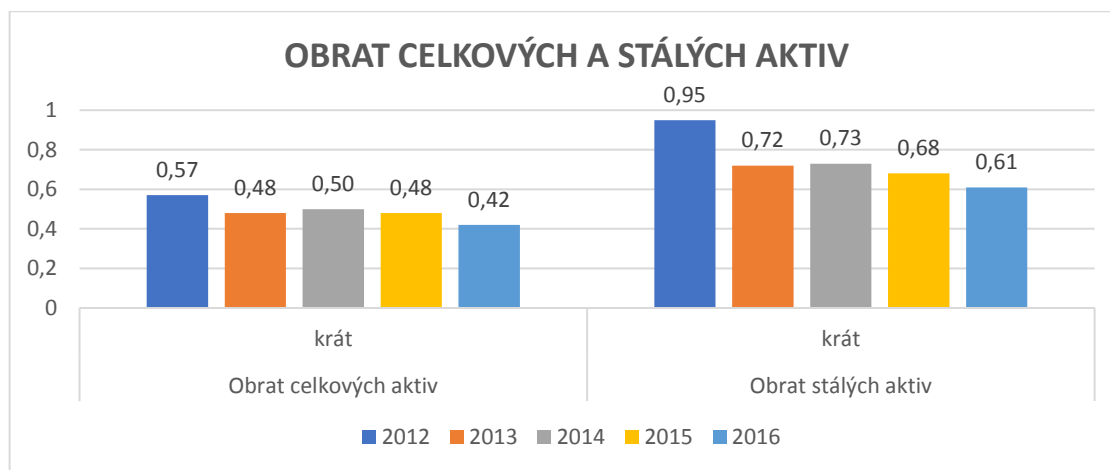
**Obrat zásob** se v průběhu analyzovaných let výrazněji neměnil. Má střídavý charakter. Na začátku sledovaného roku 2012 hodnota činila 4,56, pak mírně klesla na 3,62, v dalších dvou letech 2014 a 2015 opět mírně rostla a v posledním roce klesla na 3,17.

**Tabulka č. 17: Ukazatele aktivity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Ukazatele aktivity	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat zásob	krát	4,56	3,62	3,95	4,10	3,17
Obrat celkových aktiv	krát	0,57	0,48	0,50	0,48	0,42
Obrat stálých aktiv	krát	0,95	0,72	0,73	0,68	0,61
Doba obratu zásob	dny	78,89	99,40	91,03	87,73	113,42
Doba obratu obchodních pohledávek	dny	16,89	31,90	22,47	33,01	23,59
Doba obratu dluhů vůči dodavatelům	dny	7,88	24,19	13,12	21,73	12,43

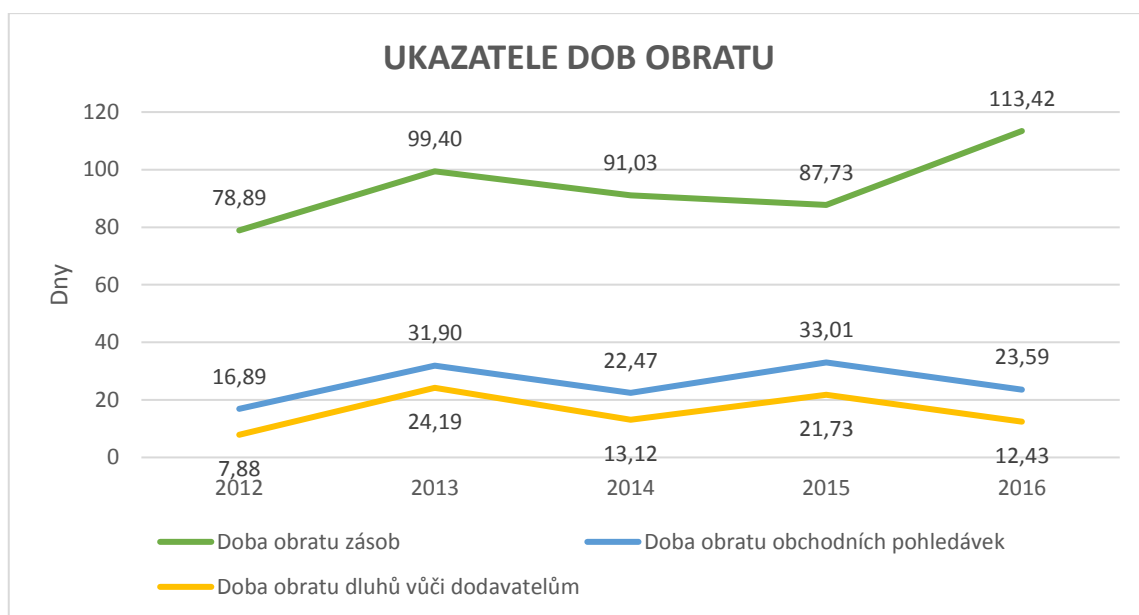
**Obrat celkových aktiv** svědčí o neefektivním zacházení podniku se svými aktivy z důvodu hodnot menších jak 1. Doporučená hodnota by se měla držet v rozmezí 1,6-3, nicméně hodnoty podniku se pohybují jen mezi 0,6-0,4 a stále klesají.

Hodnoty **obratu stálých aktiv** ve všech letech jsou vyšší než hodnoty celkových aktiv, tudíž splňují požadovanou normu. Podnik Agros a.s. z části využívá efektivně dlouhodobý majetek, i když hodnoty jsou pod hranicí 1. Nejefektivněji podnik využíval dlouhodobý majetek v roce 2012, v dalších letech mezi 0,6-0,8.



**Graf č. 8: Srovnání obratu stálých a celkových aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z grafu si můžeme všimnout, že v letech 2012-2013 a 2015-2016 **doba obratu zásob** narůstá, což znamená, že zásoby podniku rostly rychleji než tržby. V období 2013-2015 jde o opačný vývoj.



**Graf č. 9: Ukazatele dob obratu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Křivka **doby obratu dluhů vůči dodavatelům** s velkou přesností souběžně kopíruje křivku **doby obratu obchodních pohledávek** po celou dobu sledovaných let. Jelikož podnik Agros a.s. platí poctivě a včas a nemá žádné dlouhodobé pohledávky, riziko nelze vidět v neplacení dodavatelů za zboží, a tudíž podnik tímto způsobem neohrožují. Důvodem tak může být bariéra vyšších cen nebo dodavatelé tlačí splatnost na nejnižší možnou úroveň.

### 3.8.3 Ukazatele rentability

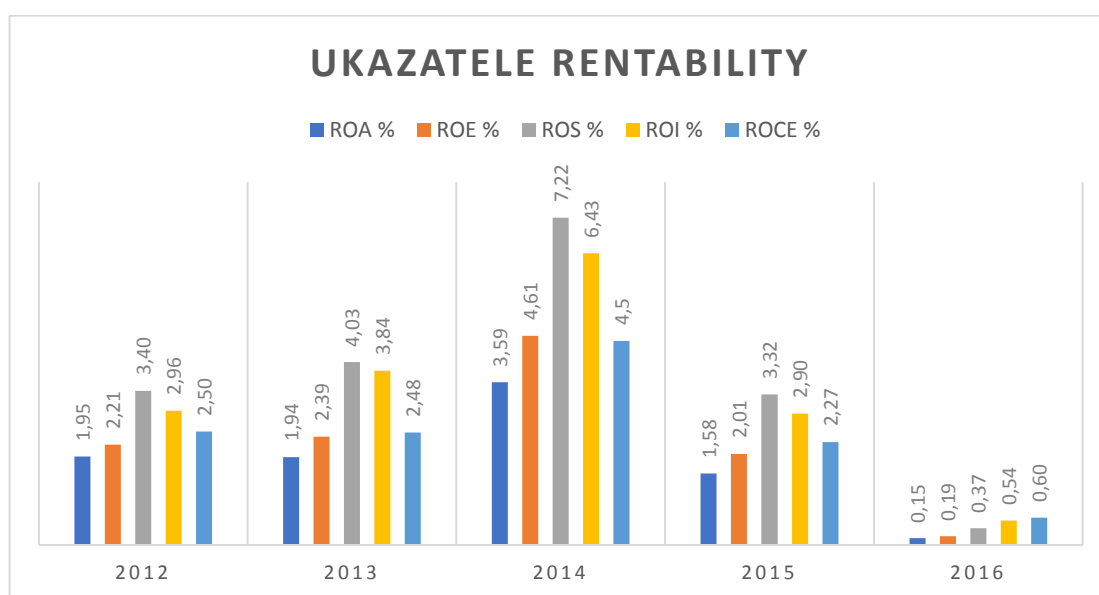
V následující tabulce jsou uvedeny potřebné rentability pro zjištění stavu podniku. Jde o ukazatele měřící jeho výnosnost prostřednictvím investovaného kapitálu. Vypočtené výsledky jsou uváděné v procentech.

**Tabulka č. 18: Ukazatele rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Ukazatele rentability	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	%	1,95	1,94	3,59	1,58	0,15
ROE	%	2,21	2,39	4,61	2,01	0,19
ROS	%	3,40	4,03	7,22	3,32	0,37
ROI	%	2,96	3,84	6,43	2,90	0,54
ROCE	%	2,50	2,48	4,5	2,27	0,60

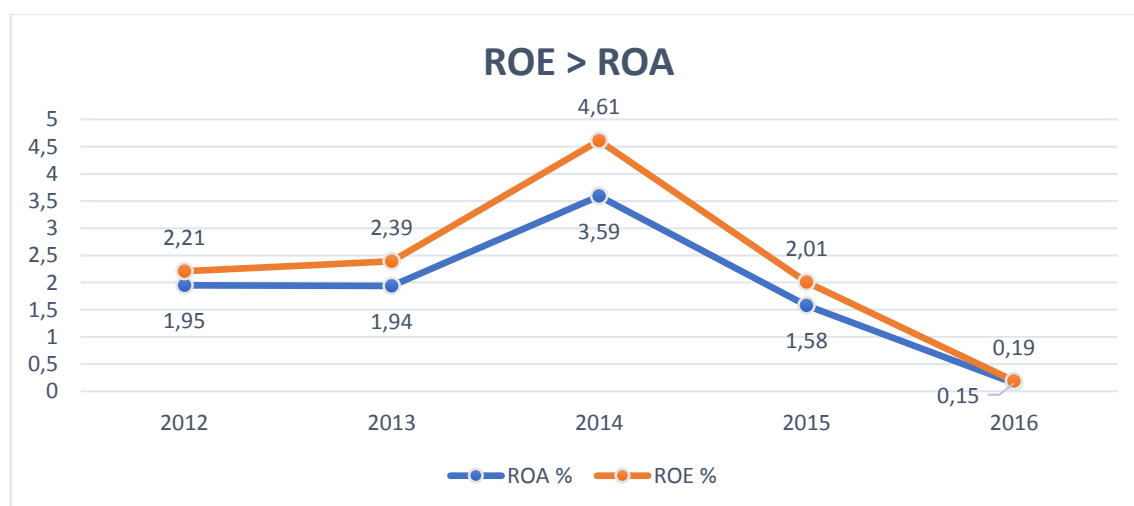
Grafické znázornění jednotlivých vypočtených rentabilit:



**Graf č. 10: Srovnání ukazatelů rentabilit**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

**Rentabilita celkových aktiv, ROA,** byla v letech 2012 a 2013 téměř totožná. Další rok se zdvojnásobila a pak začala opět klesat na hodnotu 1,58 % a v posledním roce 2016 na 0,15 %.

**Rentabilita vlastního kapitálu, ROE,** se vyvíjí podobně jako u ROA, nejdříve v prvních dvou letech jsou hodnoty podobné, pak následuje růst, v dalších pozorujeme opět pokles až na hodnotu 0,19 % v roce 2016.



**Graf č. 11: Působení finanční páky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z grafu pozorujeme, že rentabilita vlastního kapitálu je ve všech sledovaných letech větší než rentabilita celkových aktiv, **ROE > ROA**, má to za následek, že zde působí *finanční páka*, neboť podnik pracuje s cizím kapitálem efektivně, a to přispívá ke zvyšování výkonnosti VK.

**Rentabilita vloženého kapitálu**, ROI, zhodnocuje míru investovaných prostředků do projektů s cílem jeho budoucí návratnosti. Nejlepší produktivita investic byla v roce 2014, ve kterém dosahovala hodnotu 6,43 %. V letech 2012, 2013 a 2015 hodnoty kolísaly nebo se držely v rozmezí 3-4 %. V posledním roce, tedy 2016, zaznamenán pokles až na hodnotu 0,54 %.

**Rentabilita tržeb**, ROS, udává, jaký podíl (v procentech) připadá na 1 Kč zisku. Podnik dosáhl 7,22 % zisku z 1 Kč tržeb v roce 2014, což se jednalo o nejvyšší podíl. V letech 2012, 2013 a 2015 v rozmezí 3-4 %. Poslední rok 2016 pokles na 0,37 %.

**Rentabilita investovaného kapitálu**, ROCE, vyjadřuje podstatu investování z dlouhodobého hlediska pro podnik. Nejvyšší hodnotu vykazoval rok 2014, a to 4,5 %, v ostatních letech okolo 2,5 % a v posledním roce, 2016, hodnota byla pod 1 %, přesněji 0,6 %.

### 3.8.4 Ukazatele řízení dluhu

V tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele zadluženosti:

**Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Ukazatele zadluženosti	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	%	11,76	18,80	22,03	21,48	18,66
Koeficient samofinancování	%	88,24	81,20	78,00	78,52	81,34
Úrokové krytí	krát	6,62	10,06	9,60	4,33	1,19
Doba splácení dluhu z CF	roky	0,79	2,59	2,41	2,73	4,37
Krytí fixních poplatků	krát	6,62	10,06	9,60	4,33	1,19

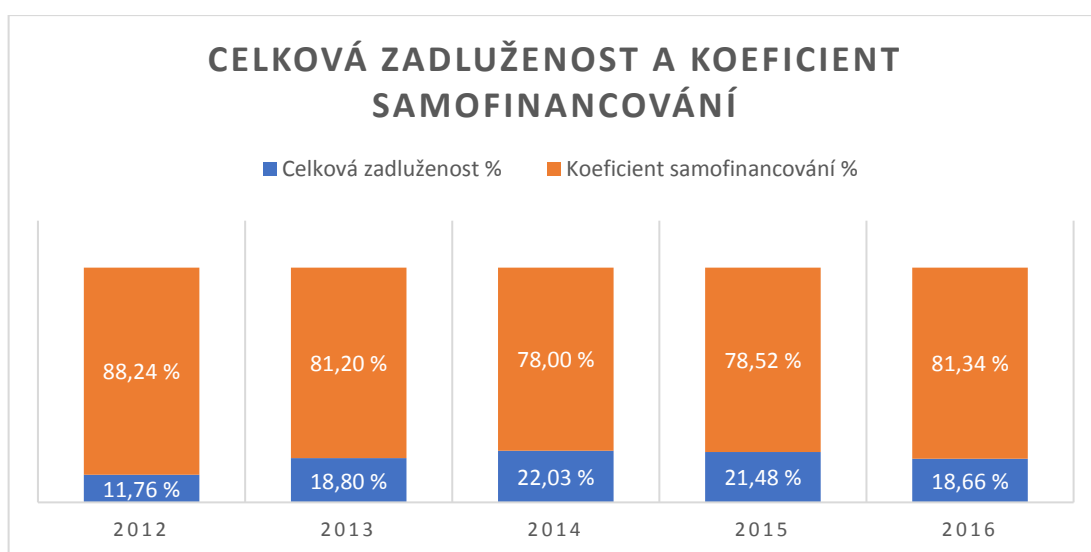
Co se týká **úrokového krytí**, za optimum je považována hodnota okolo 3. Hodnoty v tabulce ukazují, že hodnoty každým rokem klesají, vyjma roku 2013, jehož úrokové krytí bylo největší. Nehorším rokem je 2016, kdy hodnota nevykazuje optimální stav.

Znamená to, pokud by hodnota klesla nadále pod hranici 1, podnik by nebyl schopen hradit náklady na cizí kapitál z provozní činnosti. S výjimkou roku 2016, je úrokové krytí u předchozích let považováno za uspokojivé.

**Doba splacení dluhu z cash flow** se s jednotlivými roky prodlužuje. V roce 2012 se jednalo o splacení dluhu do 1 roku, v roce 2013 až 2015 do 3 let, v posledním roce do 5 let.

### Krytí fixních poplatků

Tento ukazatel je shodný s ukazatelem úrokového krytí, protože vykazuje stejné hodnoty. Obecně by mělo být krytí co nejvyšší, avšak v tomto případě má spíše klesající tendenci.



**Graf č. 12: Srovnání celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

**Celková zadluženost** je nízká a převážně klesá. Její hodnoty se pohybují zpravidla okolo 20 %, z nichž nejnižší hodnota se objevila v roce 2012. Postupně mírně rostla a v posledním roce opět klesla pod hranici 20 %. Podnik Agros a.s. nemusí mít obavy o získání dalšího úvěru, jelikož nízká zadluženost je atraktivní pro banku a věřitele, protože pro ně představuje menší riziko. Větší riziko a obavy podniku pro získání úvěru platí v případě, kdy hranice zadluženosti bude větší než 50 %, což podniku z provedené analýzy nehrozí.

Z grafu jasně vidíme, že ve všech sledovaných letech převažují **vlastní zdroje financování**. Nejlépe byl na tom rok 2012 a následně pak poslední rok 2016. Podnik je schopen krýt své potřeby z vlastních zdrojů. Lze říci, že se jedná o stabilní podnik.

### 3.8.5 Provozní ukazatele

Zaměřil jsem se na vybrané ukazatele, které ovlivňují vnitřní chod podniku, tedy náklady související s provozní činností podniku.

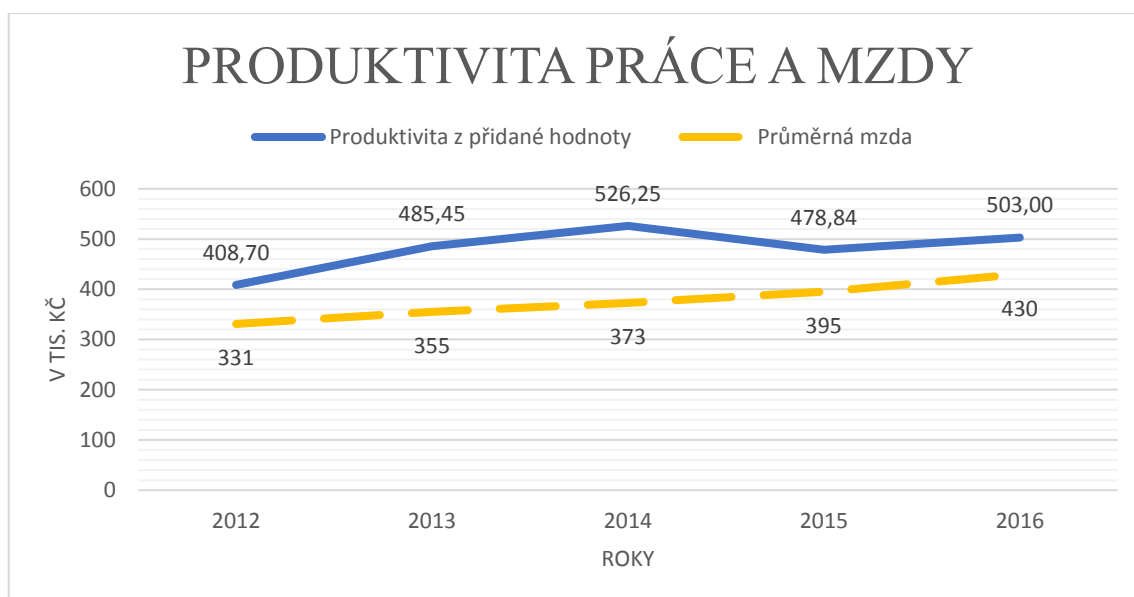
**Tabulka č. 20: Provozní ukazatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Provozní ukazatele	Jednotka	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita z přidané hodnoty	tis. Kč	408,70	485,45	526,25	478,84	503,00
Produktivita z výkonů	tis. Kč	1102,60	1224,22	1318,75	1248,76	1205,76
Nákladovost výnosů	Číslo	0,97	0,97	0,95	0,97	1,12
Průměrná roční mzda	tis. Kč	331	355	373	395	430

**Produktivita z výkonů** v roce 2012 činí 1103 tis. Kč, posléze následuje růst v letech 2013 a 2014, pak mírný pokles v roce 2015, který je srovnatelný s rokem 2013 a dále pokles pokračuje i v posledním roce 2016.

Jak již z názvu ukazatele vypovídá, **nákladovost výnosů** hodnotí, do jaké míry jsou výnosy zatížené celkovými náklady. Hodnoty podniku jsou převážně fixní, tedy téměř se nemění s výjimkou posledního roku, kdy hodnota mírně stoupla na 1,12. Obecně by zatížení mělo být co nejnižší pro podnik, vypočtené hodnoty se pohybují lehce pod hranici 1, a proto výsledky považuji za optimální.



**Graf č. 13: Vývoj produktivity práce a mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Z výše uvedeného grafu vypočítáme neustále rostoucí průměrnou mzdu, která roste od 331 tis. Kč v roce 2012 na částku 430 tis. Kč v roce 2016. Důvodem může být rychlejší růst ekonomiky, který se projevuje především v růstu mezd jednotlivých pracovníků v určitých druhů sektorů, v našem případě, v sektoru zemědělství.

Efektivní průběh plynoucí z produktivity pracovníků je založen na rostoucí produktivitě z přidané hodnoty a klesající průměrné mzdy. Roky 2013 a 2014 se jeví jako nejefektivnější. Od roku 2015 se křivka produktivity práce přibližuje křivce hrubých mezd jako na začátku sledovaných let, tedy v roce 2012. Podnik by měl na druhou stranu brát ohled na své zaměstnance, aby nenastala situace, kdy by pracovníci byli nespokojeni a začali opouštět svá pracovní místa. Měla by zde fungovat určitá přiměřenost a regulace.

### 3.9 Soustavy ukazatelů

K hodnocení zemědělského podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. jsem vybral z bonitních modelů **Kralickův Quicktest** k určení jeho bonity. Z opačného pohledu, zda podniku v blízké době nehrozí žádné nebezpečí, popřípadě bankrot. K jejímu znázornění odhadu jsem zvolil kombinaci **Altmanova indexu** se souhrnným indexem **IN05**.



### 3.9.1 Kralickův Quicktest - bonitní model

K diagnostice finančního zdraví podniku jsem vybral Kralickův Rychlý test (Quicktest).

**Tabulka č. 21: Vypočtené hodnoty Kralickova Quicktestu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

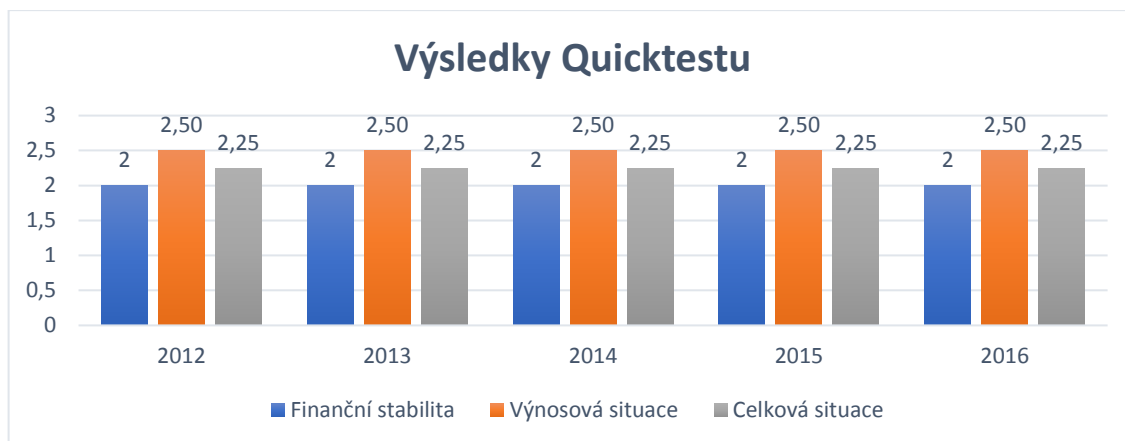
Rovnice	Roky				
	2012	2013	2014	2015	2016
R1	0,882	0,812	0,780	0,785	0,813
R2	-0,729	0,962	1,001	1,415	1,818
R3	0,026	0,032	0,052	0,023	0,005
R4	0,291	0,143	0,187	0,179	0,108

Z tabulky je zřejmé, že Rovnice R2, jako jediná z rovnic, v roce 2012 vykazuje zápornou hodnotu. Záporné číslo je způsobeno větším držením peněz na bankovních účtech podniku a poměrně nízkými cizími zdroji oproti ostatním sledovaným rokům.

**Tabulka č. 22: Výsledky Kralickova Quicktestu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Výsledky	2012	2013	2014	2015	2016
Finanční stabilita	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Výnosová situace	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Celková situace	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25

K vypočteným rovnicím R1 až R4 jsou podle bodové klasifikace přiřazeny jednotlivé body a poté vypočteny do výše uvedené tabulky podle postupu vysvětleném v teoretické části práce. Všimneme si, jak finanční stabilita, tak i výnosová situace ukazují stejné hodnoty ve všech letech. Celková situace je průměrem finanční stability a výnosové situace.



**Graf č. 14: Výsledky Kralickova Quicktestu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

#### Interpretace:

$KQ > 3$  .....podnik vykazující bonitu,

$1 < KQ < 3$  .....šedá zóna,

$KQ < 1$  .....finanční potíže podniku.

Podnik se nachází v rozmezí hodnot 1-3, a protože celková situace se rovná hodnotě **2,25**, lze říci, že se podnik nachází v oblasti tzv. **šedé zóny**, tzn. má nevyhraněnou finanční situaci.

#### 3.9.2 Altmanův index finančního zdraví

Pro hodnocení finančního zdraví podniku jsem zvolil nejpoužívanější Altmanův index z hlediska upozornění na případně blížící se nebezpečí, v horším případě bankrot.

**Tabulka č. 23: Vypočtené hodnoty Altmanova modelu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

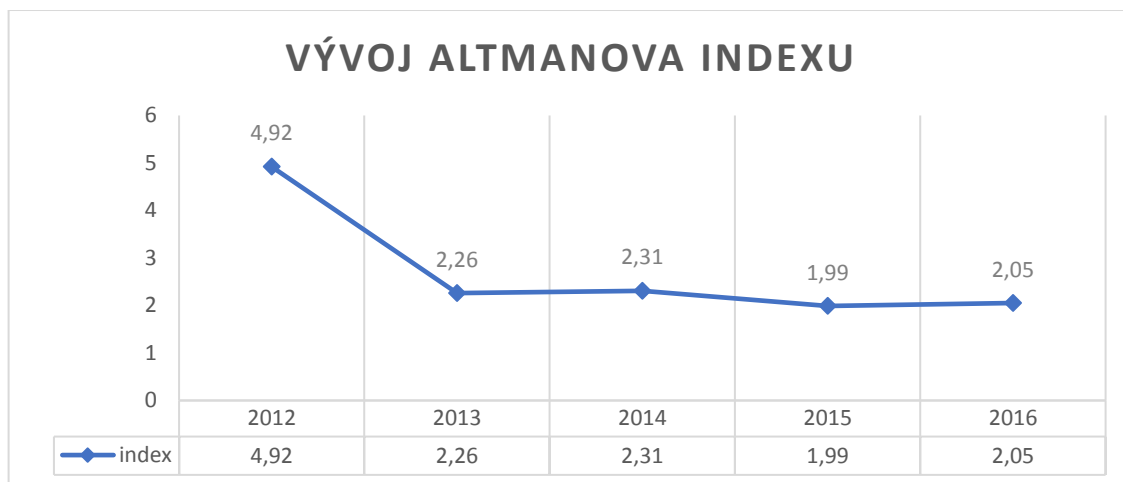
Altmanův index	Váha	2012	2013	2014	2015	2016
Pracovní kapitál / Celková aktiva	<b>0,717</b>	0,27	0,24	0,25	0,25	0,24
Zadržený zisk / Celková aktiva	<b>0,847</b>	0,00	0,01	0,03	0,06	0,07
Zisk před úroky a zdaněním / Celková aktiva	<b>3,107</b>	0,08	0,11	0,19	0,09	0,02
Tržní hodnota VK / Dluhy	<b>0,420</b>	4,00	1,36	1,24	1,01	1,23
Tržby / Celková aktiva	<b>0,998</b>	0,57	0,54	0,60	0,58	0,49
<b>Celkový index</b>		<b>4,92</b>	<b>2,26</b>	<b>2,31</b>	<b>1,99</b>	<b>2,05</b>

**Hodnocení:**

$Z > 1,2$  ..... vážné finanční potíže,

$1,2 < Z < 2,9$  ..... oblast tzv. šedé zóny,

$Z > 2,9$  ..... podnik nespěje k bankrotu.



**Graf č. 15: Grafický průběh Altmanova modelu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Na základě vývoje Altmanova indexu se ukazuje, že rok 2012 vyšel jako nejpříznivější ze všech analyzovaných let, jehož hodnota byla 4,92 a dle hodnocení se tak umístila mezi hodnoty pro podnik prospěšné. Obecně vývoj indexu můžeme zhodnotit podle hodnocení mezi podniky patřící do oblasti **tzv. šedé zóny**, tedy mezi 1,2- 2,9, kdy hodnota se v letech 2013 až 2016 pohybovala v rozmezí 1,99 až 2,31. Můžeme tak konstatovat, že podniku v blízké době nehrozí žádné větší nebezpečí.

### 3.9.3 Model IN05

Kromě výše uvedeného bankrotu, řadícího se mezi bankrotní modely, vypočítáme pro srovnání i model IN05. Jak již z názvu plyne, tento index byl vytvořen v roce 2005 a patří mezi nejnovější modely IN.

**Tabulka č. 24: Výpočet indexu IN05**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

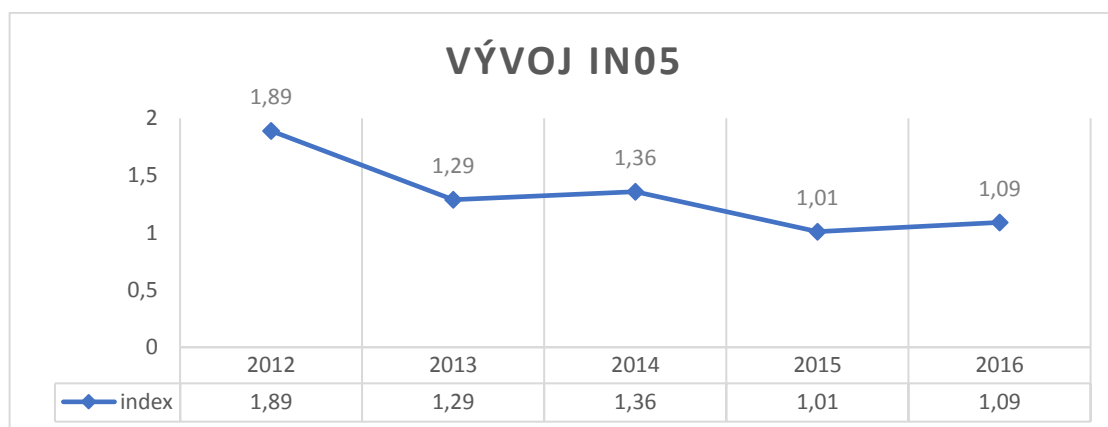
Index IN05	Váha	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem / Cizí zdroje	<b>0,13</b>	1,11	0,62	0,49	0,50	0,59
EBIT / Nákladové úroky	<b>0,04</b>	0,26	0,40	0,38	0,17	0,05
EBIT / Aktiva celkem	<b>3,97</b>	0,10	0,14	0,25	0,11	0,02
Výnosy / Aktiva celkem	<b>0,21</b>	0,12	0,10	0,11	0,10	0,09
Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky + bankovní úvěry	<b>0,09</b>	0,30	0,03	0,13	0,13	0,34
<b>Celkový index</b>		<b>1,89</b>	<b>1,29</b>	<b>1,36</b>	<b>1,01</b>	<b>1,09</b>

**Hodnocení:**

IN05 < 0,90 ..... 97 % pravděpodobnost bankrotu,

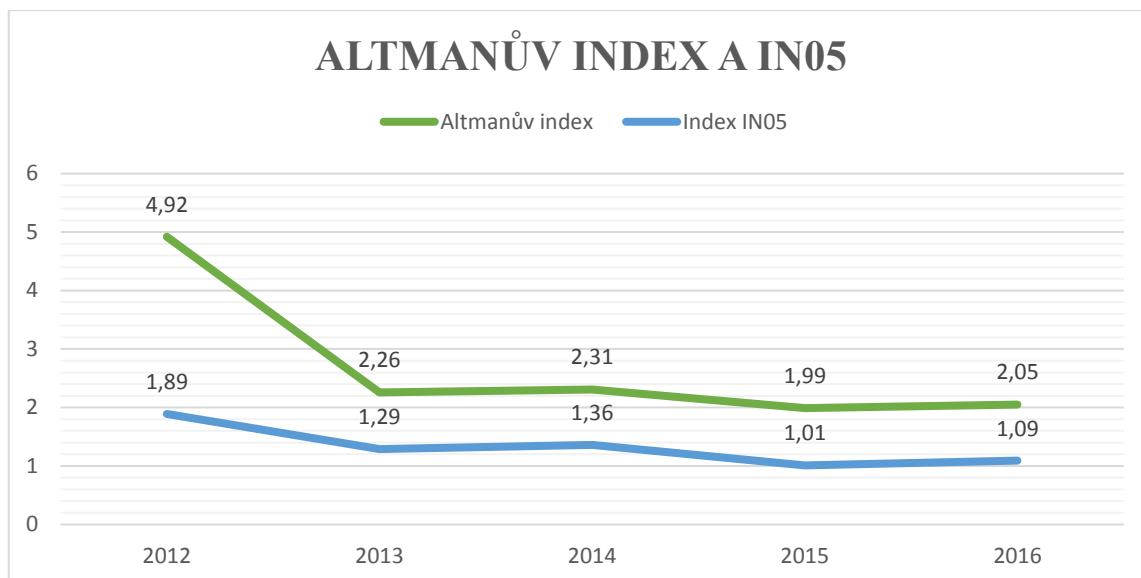
0,90 < IN05 < 1,60 ..... 50 % pravděpodobnost bankrotu,

IN05 > 1,60 ..... 8 % pravděpodobnost bankrotu.



**Graf č. 16: Vývoj indexu IN05**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Vývoj modelu IN05 se vyvíjí obdobně jako u Altmanova indexu finančního zdraví. Ze všech sledovaných let opět vyšel rok 2012 jako nejlepší, tedy s minimální pravděpodobností vzniku nebezpečí bankrotu podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. Postupně od roku 2013 do roku 2016 se index vyvíjel mírným poklesem, nicméně můžeme říct dle hodnocení, že podnik spadá do oblasti **tzv. šedé zóny**. Důsledek by mohl spočívat především v nízkých hodnotách rentabilit či poměrně nízké obratovosti celkových aktiv.



**Graf č. 17: Porovnání Altmanova indexu a IN05**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Pro celkové zhodnocení, oba bankrotní modely, jak Altmanův index finančního zdraví, tak model IN05 **potvrdily**, že podnik Agros a.s. se nachází v těchto letech v oblasti **tzv. šedé zóny**, tzn. má nevyhraněnou finanční situaci. Můžeme to brát jako **střední cestu**, kterou lze chápat tak, že podniku nehrozí žádné finanční potíže a zároveň nepatří mezi podniky s velmi dobrou finanční situací.

Na závěr je důležité upozornit na výsledky souhrnných ukazatelů, které jsou pouze orientační, nikoliv závazné a dávají podniku jistá upozornění nebo doporučení. Při výpočtech se musí přihlídnout i k výpočtům dalších finančních ukazatelů a v poslední řadě na vnitřní a vnější vlivy ovlivňující průběh a chod celého podniku.

### 3.10 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy jsou určeny jednak silné a slabé stránky, jednak příležitosti a hrozby podniku Agros Vyškov - Dědice a.s.

#### **Silné stránky:**

- ✓ kvalitní vnitropodnikové vztahy,
- ✓ dobrá komunikace mezi zaměstnanci,
- ✓ BIO zemědělství AGROSOK s.r.o.,
- ✓ stálí zákazníci,
- ✓ dobré vztahy s dodavateli a odběrateli,

- ✓ pronájem bytových a nebytových prostorů,
- ✓ zemědělský intervenční fond, dotace,
- ✓ investice do nových technologií,
- ✓ kvalitně obhospodařené půdy,
- ✓ vysoká míra samofinancování,
- ✓ finanční stabilita podniku,
- ✓ produkce zdravých a českých surovin,
- ✓ nízká zadluženost.

***Slabé stránky:***

- ✓ absence internetových stránek podniku,
- ✓ zastaralý profil budovy, horší působení na zákazníky,
- ✓ závislost na odběratelích a dodavatelích,
- ✓ klesající zájem lidí o práci v zemědělském sektoru,
- ✓ výkupní ceny některých komodit nepokrývají náklady výroby,
- ✓ sezónní obor podnikání.

***Příležitosti:***

- ✓ možnost čerpání peněžních prostředků z evropských dotací,
- ✓ angažovanost v oblasti výzkumu a vývoje,
- ✓ zavádění moderních technologií, inovace,
- ✓ zavedení substitučních výrobků,
- ✓ rozšíření sortimentu o další produkty (mléčné výrobky - jogurty, sýry),
- ✓ poměrně slabá konkurence v okolí,
- ✓ zkusit nahradit stávající plodiny výnosnějšími plodinami,
- ✓ využití současné techniky pro kooperaci s ostatními podniky formou poskytnutí dostupných služeb,
- ✓ realizace bioplynové stanice.

***Hrozby:***

- ✓ závislost na klimatických podmínkách (výkyvy teplot - mráz, sucho),
- ✓ nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- ✓ legislativní změny v zemědělském sektoru,
- ✓ vstup potenciální konkurence na trh,
- ✓ zvyšování cen výrobků, růst cen energií a dalších provozních nákladů,
- ✓ zrušení nebo omezení čerpání dotací,
- ✓ rostlinní a živočišní škůdci, choroby, mor,
- ✓ nedostatek finančních prostředků,
- ✓ vysoký vliv odběratelů - nízké výkupní ceny za zemědělské komodity.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je zaměřena na zlepšení stávající situace podniku a snahu najít realizovatelné návrhy, stanovit případná opatření, která by mohla stávající situaci zlepšit s cílem dosažení lepších finančních výsledků.

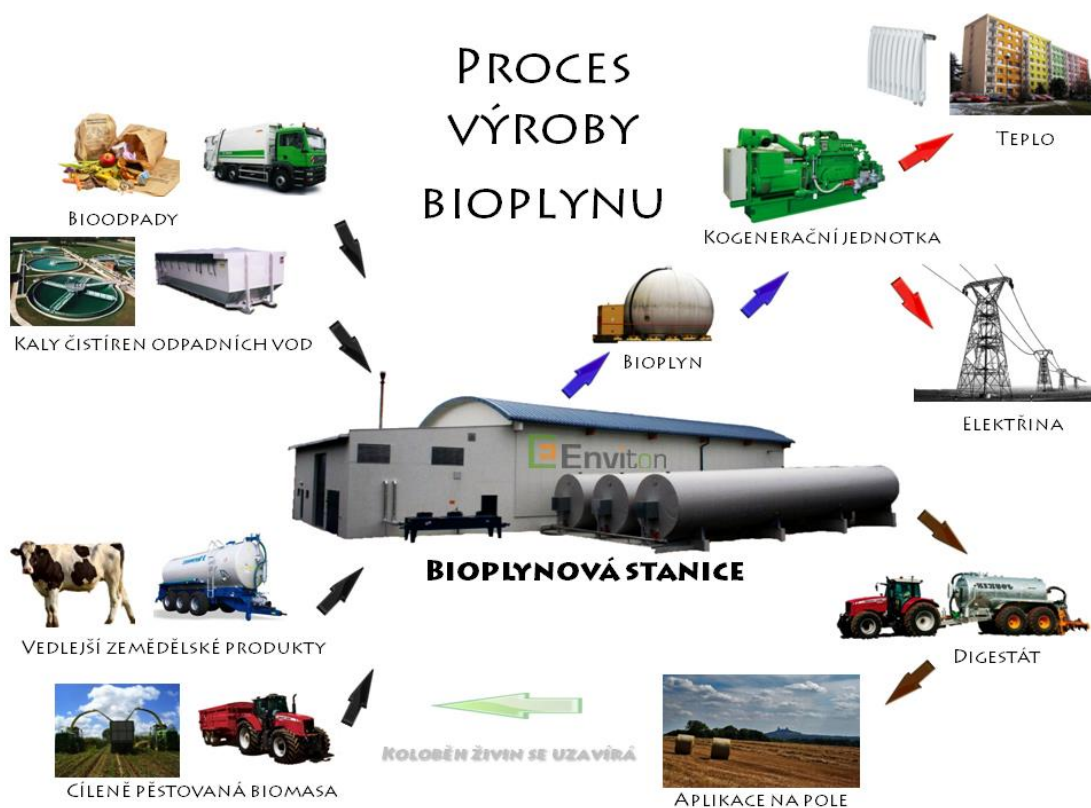
Návrhy jsou rozděleny do dvou oblastí:

- *Realizace bioplynové stanice*
- *Marketingové zaměření*

### ➤ *Bioplynová stanice*

Řešením, jak zlepšit finanční situaci podniku, je vybudování bioplynové stanice. Mnohé zemědělské podniky tak řeší situaci klesající živočišné výroby, některé efektivněji využívají část své rostlinné produkce, jiné tak rozšiřují své investice. Rozhodujícím faktorem zpravidla je, jak velký zisk to přinese, jak velkou výši finanční dotace lze získat, s jakou optimální finanční a časovou návratností počítat, popřípadě s jakými legislativními překážkami se bude třeba vypořádat. Výhodou takové bioplynové stanice je, že umožňuje zpracovávat levné suroviny, mezi které patří rostlinná a živočišná biomasa. Energetický potenciál bioplynu lze využít jak pro výrobu elektrické energie, tak i tepla. Zároveň se jedná o stabilní zdroj obnovitelné elektrické energie. Proces výroby elektrické energie znázorňuje následující schéma.





**Obrázek č. 8: Princip bioplynové stanice**  
(Zdroj: Převzato z: <http://www.bioplynovestanice.cz>)

Výhodou je, že bioplynová stanice není závislá na počasí a do rozvodné sítě může dodávat energii nepřetržitě. Princip spočívá v tom, že rozkladem biomasy dochází k uvolňování bioplynu, který se následně spaluje v motoru a tím se vyrábí elektrická energie. Vedlejším produktem je teplo. Kromě bioplynu vzniká i digestát, ten obsahuje živiny a humus, nezapáchá a lze ho vrátit zpět do půdy v podobě hnojiva. Nositelem energie je metan, který je obsažen v bioplynu, a jeho množství v bioplynu určuje energetickou hodnotu vstupních surovin.

Z hlediska zpracování surovin se budují bioplynové stanice zemědělské a odpadové. V následující tabulce je porovnání obou typů stanic z několika hledisek. Ta následně rozhodují o vybudování konkrétního typu stanice.

**Tabulka č. 25: Porovnání typu stanic**(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <http://www.bioplynovestanice.cz>)

<b>Bioplynová stanice (BPS) o výkonu 200 kW</b>		
<b>cca 100 000 Kč / 1 kW vyrobené energie</b>		
<b>typ BPS</b>	<b>Zemědělská BPS</b>	<b>Odpadová BPS</b>
investiční náklady	20 000 000,- Kč	40 000 000,- Kč
možnost dotace	NE	ANO
tržby z prodeje el. energie	0,8 Kč / 1 kWh	0,8 Kč / 1 kWh
tržby z prodeje tepla	0 - 300 Kč / GJ	0 - 300 Kč / GJ
zelený bonus na teplo	NE	ANO
tržby za příjem odpadu	NE	300-2000 Kč / t
návrat investice	5 - 7 let	5 - 10 let
vztah k lokalitě	nenáročné na výběr lokalit	náročné na výběr lokalit
vstupní suroviny	energetické plodiny (kukuřice, luční tráva, cukrová řepa) a vedlejší zemědělské produkty (keřda, kravský hnůj)	biologicky rozložitelné odpady (rozložitelný komunální odpad, odpad potravinových podniků, prošlé potraviny, zemědělské odpady)
technologie	jednoduchá, nízká cena	náročná, vysoká cena
stanice	velmi rozšířené	málo rozšířené

Návratnost investice závisí na dalších okolnostech, kterými jsou prodejní cena elektrické energie, tepla, výše získané dotace, ceny za příjem komunálního odpadu, účinnost kogenerační jednotky a další. Výše možné dotace na vybudování bioplynové stanice závisí na zpracování vstupních surovin. Podmínkou pro získání dotace je zpracovávání minimálně 10 % odpadu z její celkové produkce (Ministerstvo životního prostředí, 2014).

Vzhledem k činnosti a produkci podniku je reálné vybudování zemědělské bioplynové stanice. Její pořizovací cena je oproti odpadové výrazně nižší. V současné době není tento typ stanice podporován žádným dotačním programem. Výhodou je, že by v případě tohoto typu stanice byl podnik soběstačný. K tomu by využíval část své rostlinné produkce, vyprodukovaný odpad z chovu skotu, případně slepičí trus.

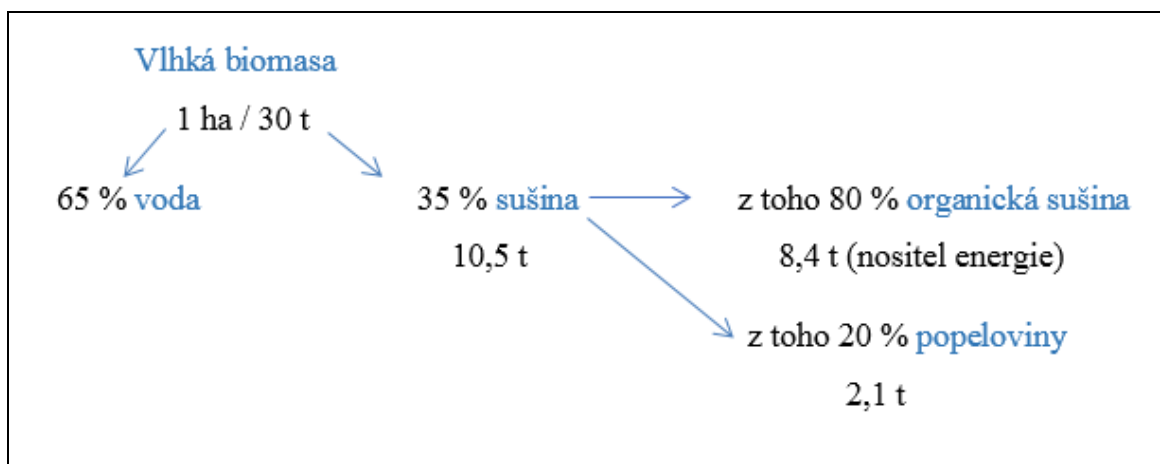
Jaký by mohl být zisk podniku, pokud bychom počítali pro bioplynovou stanici s využitím 100 ha pěstované kukuřice a vyprodukovaný odpad od 50 ks ustájených krav? Nepočítáme provozní náklady a předpokládáme celkový prodej vyrobené elektrické energie i tepla.

### Vstupní suroviny pro bioplynovou stanici (BPS)

Hlavními vstupními surovinami jsou:

#### a) Vlhká biomasa

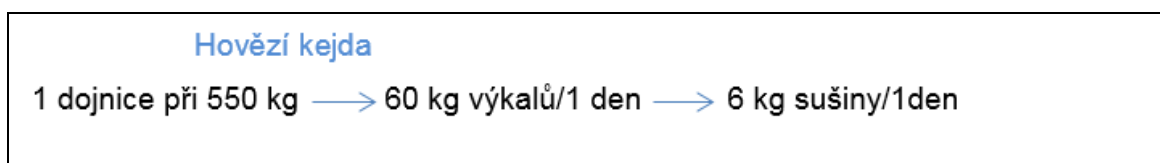
Procentuální poměr jednotlivých složek z 1 ha kukuřice.



**Obrázek č. 9: Rozložení vlhké biomasy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z: <http://www.bioplynovestanice.cz>)

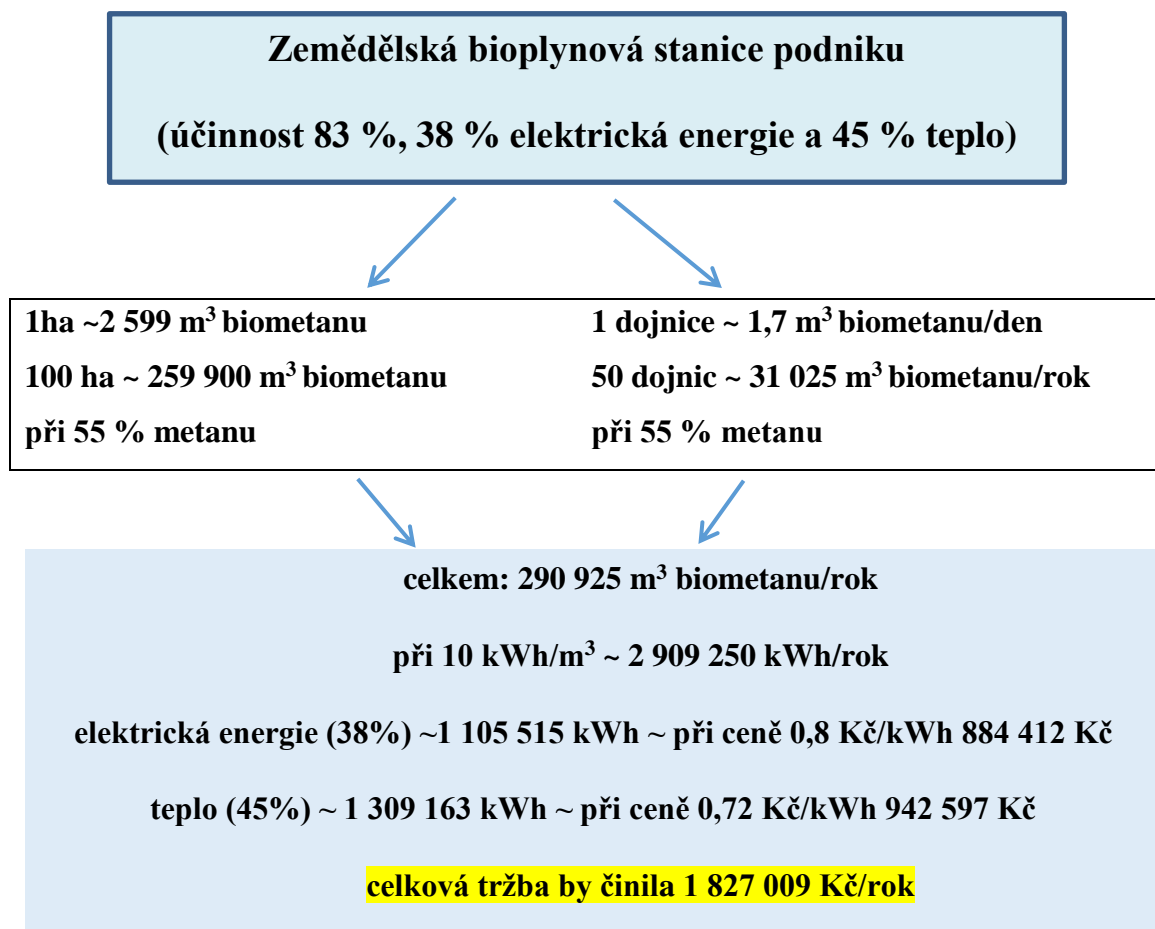
#### b) Hovězí kejda

Množství sušiny z hovězí kejdy jedné dojnice.



**Obrázek č. 10: Rozložení vstupní suroviny**  
(Zdroj: Převzato a upraveno z: Dostupné z: [http://www.mpo-efekt.cz/dokument/98\\_887.pdf](http://www.mpo-efekt.cz/dokument/98_887.pdf))

Zde uvádím předpokládaný vlastní výpočet realizace zemědělské bioplynové stanice z poskytnutých informací:



V případě výroby 2 909 250 kWh/rok a provozu bioplynové stanice kolem 8 300 h v roce by mohl být výkon stanice 350 kW. Jedná se o ideální případ, kdyby podnik prodal veškerou vyrobenou elektrickou energii a teplo. Odbyt tepla bývá problematický. Vyrobené teplo by mohlo být využité pro tzv. *přidruženou výrobu*, jako je například vytápění sušičky obilí, sušičky dřeva, administrativních budov nebo k ohřevu vody. Jedná se pak o další investiční záměry a další náklady. V případě vypočítaného výkonu stanice 350 kW by se jednalo o podstatné zvýšení pořizovacích nákladů.

#### **Hodnocení projektu:**

Z analýzy hospodaření podniku vychází, že podnik nemá dostatek volných vlastních finančních prostředků, které by mohl využít pro tuto investici a všechny pořizovací náklady by musel řešit úvěrem. V případě, že by byla možnost získat finanční prostředky z některého dotačního programu a podnik by měl vlastní prostředky, bylo by reálné o této investici uvažovat.

## ➤ *Marketingové zaměření*

Druhá část návrhových řešení je soustředěna především na marketing, protože je to silný nástroj k ovlivňování zákazníků, na který se podnik téměř nesoustředí. Dle mého názoru by se prostřednictvím něj pozornost rozšiřovala na další okruhy zákazníků jak současných, tak potenciálních. Cílem je udělat „osvětu“ a klást větší důraz na zviditelnění podniku prostřednictvím marketingových nástrojů.

Přilákání potenciálních zákazníků je možné zvýšit prostřednictvím těchto marketingových opatření:

### **1. Tvorba vlastních webových stránek**

Informace o podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. lze získat z portálu justice.cz. Co se týče vlastních webových stránek, tak ty má zřízeny přes zemědělský svaz a je obtížné se dostat k informacím o podniku. Nejsou zde všechny informace a už vůbec nejsou aktualizovány. Aktuální témata týkajících se například reklamy a propagace mlékomatů (zviditelnění, opětovný návrat k mléku), informace o možných prodejních nabídkách podniku (prodej vajec), ale také aktuality o pronájmu volných bytových prostor (pronájem kanceláří) dalším podnikatelským subjektům nebo nabídky zemědělských služeb (opravy a údržba strojů, sekání porostů, orba, setí a jiné polní práce). Cílem je, aby veřejnost měla dostatečný přísun informací, který by se projevil případným zvýšením tržeb podniku. Tvorba nových stránek vyžaduje čas a minimální náklady. Tento návrh vidím jako jednoduše realizovatelný a pro podnik velmi prospěšný a méně nákladný.

### **2. Letáčky do schránek**

Letáčky do schránek by byly jedním z marketingových nástrojů podniku. Vyškov má přes 21 tisíc obyvatel. V úvahu bych bral rodinu (domácnost), která je v průměru tří až čtyřčlenná. Z toho plyne, že jen ve městě Vyškov by odhadovaný počet letáků vycházel na necelých 7 000 kusů. Uvedená mapa ukazuje vymezení města Vyškova a jeho okolní vesnice, popřípadě další města. Jednalo by se o vesnice s počtem obyvatel do 1 000 - například Topolany, Ruprechtov, Ježkovice, Vážany, Prusy-Boškůvky. Bereme v úvahu opět tří až čtyřčlennou rodinu, odhadovaný počet letáků pro těchto 5 vesnic je necelých

1 700 kusů. Město přibližně do 2 500 obyvatel - Ivanovice na Hané na necelých 850 kusů.  
Vesnice do 2 500 obyvatel - Drnovice na 830 ks.

Důvodem tohoto druhu reklamy je, že lidé nevědí, co podnik Agros Vyškov - Dědice a. s. nabízí, nebo které služby by mohl pro ně poskytnout.

Zde uvádím kalkulaci nákladů pro pořízení těchto letáčků:

**Tabulka č. 26: Údaje o objednávkách letáků**

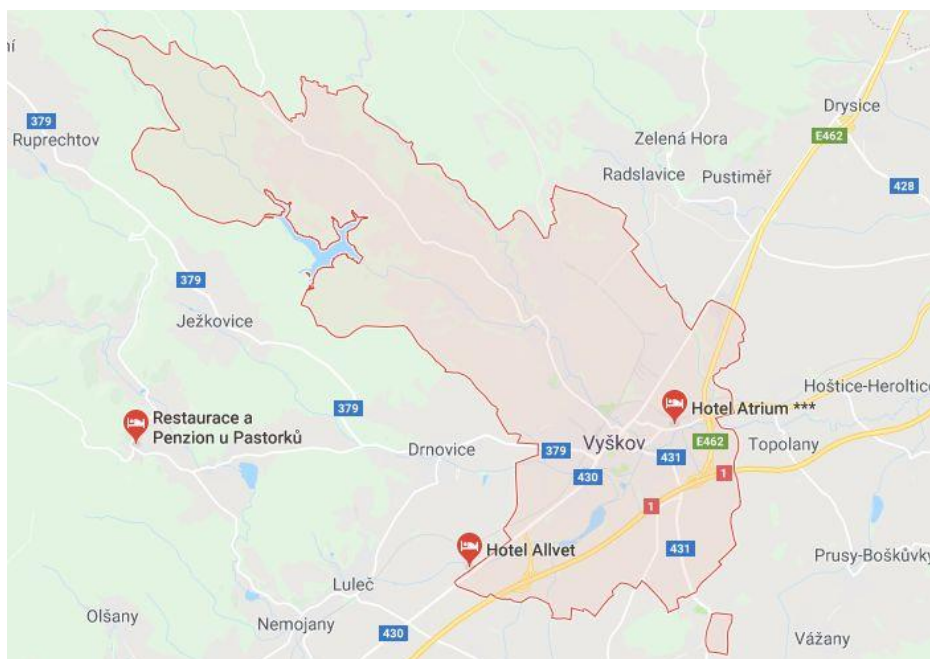
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky>)

typ dokumentu	počet ks	cena (1ks)	cena s DPH	cena bez DPH
A5, křídový papír, lesklý, barevný, oboustranný tisk	10 000	0,47 Kč	5 637 Kč	4 659 Kč

Při objednání většího množství letáků je doprava zdarma. Způsob roznosu letáků by podnik zvolil přes Českou poštu. Náklady na doručení všech letáků po Vyškově a okolí by se odhadovaly na částku 3 480 Kč.

Výpočet je proveden na základě jednotlivých pásem měst a obcí, do kterých spadají a na základě hmotnosti papíru. Váha jednoho výtisku je odhadována na 10 gramů.

Uvedená mapa ukazuje vymezení města Vyškova a jeho okolní vesnice, popřípadě jiná města. Jednalo by se o vesnice s počtem obyvatel do 1 tisíce – například Topolany, Ruprechtov, Ježkovice, Vážany, Prusy-Boškůvky. Město přibližně do 2 500 obyvatel - Ivanovice na Hané a vesnice do 2 500 obyvatel - Drnovice.



**Obrázek č. 11: Poloha města Vyškova**

(Zdroj: Převzato a upraveno dle:

[https://www.google.cz/maps/place/682+01+Vy%C5%A1kov/@49.2983446,16.9297795,12z/data=!4m5!3m4!1s0x4712f05d83ccacdd:0x400af0f66162b50!8m2!3d49.2774517!4d16.9960993?hl=cs\)](https://www.google.cz/maps/place/682+01+Vy%C5%A1kov/@49.2983446,16.9297795,12z/data=!4m5!3m4!1s0x4712f05d83ccacdd:0x400af0f66162b50!8m2!3d49.2774517!4d16.9960993?hl=cs)

Vytvořil jsem návrh letáčku, ve kterém jsem uvedl adresu podniku, jejich možnosti nabídky zákazníkům a na druhé straně propagaci automatů na mléko pro jejich zviditelnění a větší návštěvnost. Návrh je uveden v příloze.

Přijatelným návrhem může být i reklama na mlékomaty a na prodej vajec v místním Vyškovském zpravodaji nebo novinách formou inzerátu. Umístění inzerátu vyžaduje náklady na jeho zveřejnění.

Pro zlepšení prodeje vajec, které podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. nabízí lidem jen v místní drůbežárně, je třeba zvážit účast na vyškovských farmářských trzích, které se konají každoročně od jara do podzimu v pravidelných intervalech na místním náměstí. Podnik může využít této příležitosti a na náměstí vejce prodávat.

O povolení umístění stánku na farmářských trzích je nutné požádat Městský úřad ve Vyškově.

### 3. Umístění mlékomatů (lokalizace)

Podnik je provozovatelem mlékomatů od roku 2009. Jejich zavedení vyvolalo na určitou dobu tzv. „boom“. Zákazníci mlékomaty uvítali a spotřeba mléka byla vysoká. S postupem času zájem upadal. Dle mého názoru to může být zčásti způsobeno prohlášením hlavního hygienika, že mléko nesplňuje zdravotní podmínky a musí se před konzumací převařit. Pokles zájmu o mléko může být způsoben i cenou mléka, která je nastavena na **15 Kč za litr**, to je cenově srovnatelné s obchodními cenami. Dle mého uvážení je to především o postojích a preferencích lidí a o správném umístění mlékomatů.

Srovnání kladů a záporů mléka z automatů a mléka z obchodních řetězců:

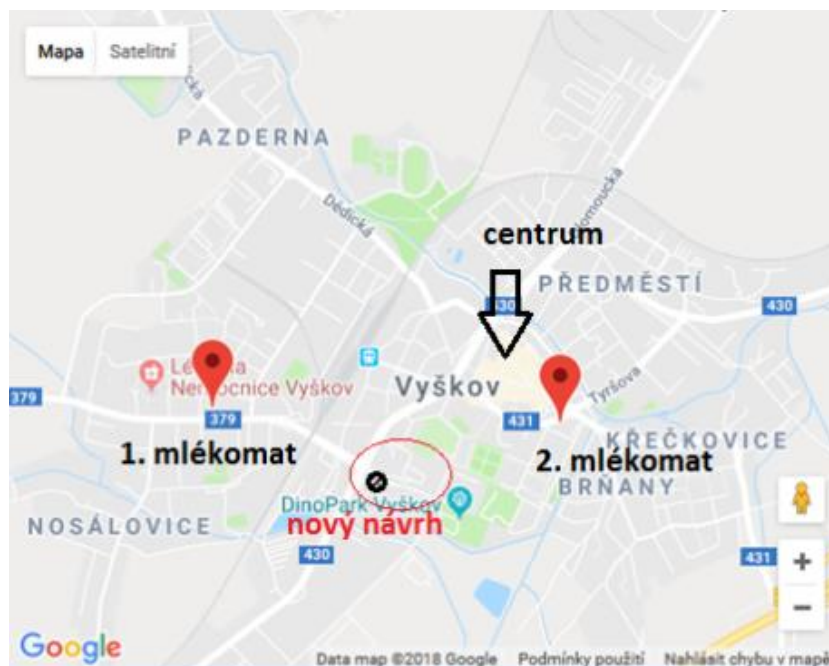
**Tabulka č. 27: Porovnání mléka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Mlékomaty Agros a. s.	Mlékomaty Agros a. s.	Mléko z obchodních řetězců	Mléko z obchodních řetězců
klady (+)	zápory (-)	klady (+)	zápory (-)
každodenní čerstvost	nízká trvanlivost	cena ve slevě	klasická cena
vysoká kvalita	nutnost převaření	dostupnost, pohodlnost	nízký obsah tuku
vysoký obsah tuku	dostupnost	dlouhá trvanlivost	původ mléka
dostupnost, původ	vnímání ceny		čerstvost
vnímání ceny			

Ve městě Vyškově se nachází dva mlékomaty:

- **První mlékomat: Vyškov - u Agrodomu,**
- **Druhý mlékomat: Vyškov - u nemocnice,**
- **Nový návrh: Přesun ivanovického mlékomatu k obchodnímu centru Lidl.**





**Obrázek č. 12: Umístění automatů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Rozhodnutí o umístění mlékomatů má své důvody. Je třeba sledovat výnosnost mlékomatů, zda tržby pokrývají náklady a v případě, že z dlouhodobého hlediska jsou mlékomaty ztrátové, začít tento problém řešit, a to přesunem mlékomatů na atraktivnější místa, kde je větší koncentrace osob.

Při sledování ziskovosti mlékomatů provozovaných podnikem Agros Vyškov - Dědice a.s. se zjistilo, že **mlékomat** umístěný v rozlohově menším sousedním městě, **v Ivanovicích na Hané**, které je vzdálené asi 8 km od města Vyškova, **je ztrátový**. Občané tento mlékomat využívají málo, a proto se uvažuje o jeho přemístění.

Mým návrhem je přesunout ivanovický mlékomat na místo s větší koncentrací lidí do města Vyškova s vyšším počtem obyvatel. Navrhují oblast, kde se každodenně pohybuje velké množství lidí, a to k obchodnímu centru **Lidl**. Zde vidím několik výhod. Jednak se zde nachází další nákupní střediska (Kaufland, Tesco a Albert Hypermarket), jednak je v blízkosti autobusové nádraží.

Na výše uvedeném obrázku č. 12 vidíme umístění dvou stávajících mlékomatů a mnou vytvořený možný návrh přesunu dalšího mlékomatu z Ivanovic (viz nový návrh).

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem zhodnotil finanční stránku zemědělského podniku Agros Vyškov - Dědice a.s. Podkladem pro analýzu jednotlivých ukazatelů mi sloužily účetní výkazy. Analyzovaným obdobím byly roky 2012 až 2016.

Podnik Agros Vyškov - Dědice a.s., který se nachází ve Vyškově - Dědicích, je postaven na kombinované výrobě, tedy na rostlinné i živočišné výrobě. Zaměstnává okolo 50 zaměstnanců, a proto se řadí mezi malé podniky.

Na základě výpočtů jednotlivých ukazatelů jsem došel k závěru, že podnik Agros Vyškov - Dědice a.s. je přibližně z 80 % schopen financovat své potřeby z vlastních zdrojů, zbylých 20 % je financováno z cizího kapitálu. Podnik tak nemá problém s požádáním o další úvěry z peněžních ústavů, protože jeho zadluženost dosahuje okolo 20 %. Majetek podniku je zastoupen v rozmezí 60 % až 70 % na celkových aktivech, oběžný majetek zastupuje celková aktiva z 30 % až 40 %.

V případě neočekávaných provozních výdajů podnik disponuje tzv. finančním polštářem, který vzniká podniku po zaplacení všech krátkodobých závazků. Úrokové krytí ve všech letech je poměrně stabilní, dosahující bankovních standardů.

Likvidity při srovnání s doporučenými hodnotami ukazují vyšší hodnoty, totéž platí i při porovnání s oborovým průměrem. Rentability dosahují poměrně nízkých hodnot, což může být způsobeno charakterem počasí, které se projeví na produktivitě dobytka nebo negativním dopadem na rostlinnou produkci kvůli extrémním výkyvům počasí a suchem.

Co se týče pohledávek a závazků, společnost Agros a. s. platí pravidelně a včas. Odběratelé platí též do stanoveného data, až na výjimky, které společnost řeší přerušením obchodních vztahů do doby, než dostanou zapláceno za zboží.

Ze souhrnných indexů, tj. bankrotní modely, model IN05 a Altmanův model, ukazují, že společnost se nachází v tzv. šedé zóně, což znamená, že má nevyhraněnou finanční situaci neboli je v neutrální (stabilní) zóně. Totéž se dá říci i o Kralickově Quicktestu, který patří mezi modely bonitní a který ukazuje také stabilní finanční situaci, tzv. šedou zónu.

Jedním z navrhovaných řešení pro zlepšení stávající situace podniku by byla realizace zemědělské bioplynové stanice. Pořizovací cena je odhadnuta na 20 mil. Kč. Bioplynová

stanice by sloužila k výrobě elektrické energie a tepla. Jednu vyrobenou kWh lze odprodat za 0,8 Kč energetickým společnostem. Teplo jako vedlejší produkt by posloužilo k vytápění zemědělských budov. Otázkou zůstává, co s nevyužitým zbývajícím teplem. Řešením se jeví tzv. přidružená výroba, například využití tepla na vytápění sušičky obilí či dřeva. Problémem je, že na tento typ stanice není poskytována žádná dotace. Podnik by musel zvolit splácení BPS prostřednictvím bankovního úvěru. Návratnost investice je odhadována mezi 7 až 12 lety.

Ostatní návrhy jsou zaměřené na marketing podniku. Mezi tyto návrhy patří například vytvoření vlastních webových stránek, zaměření se na propagaci v tisku, roznos letáků o prodeji mléka ze stávajících mlékomatů a dalších služeb podniku. Důležitá je nejen jejich propagace, ale i umístění na výhodnější místa s vyšší koncentrací osob. Posledním návrhem je stánkový prodej na místních farmářských trzích.

Věřím, že některé z uvedených návrhů by mohly svým zavedením podniku přispět ke zvýšení stávajících tržeb.

Zadání bakalářské práce považuji za splněné. Doufám, že návrhy pro společnost Agros Vyškov - Dědice a.s. byly přínosné a v lepším případě povedou ke zlepšení její stávající finanční situace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAMS, Cameron, 2012. Canva: jednoduše skvělé návrhy pro vás a váš tým. *Canva: jednoduše skvělé návrhy pro vás a váš tým* [online]. Austrálie: Canva, 2012 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.canva.com/>

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování podniku*. [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 15. 2. 2017.

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování podniku*. [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 1. 3. 2017.

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování podniku*. [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 8. 3. 2017.

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování podniku*. [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 15. 3. 2017.

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování podniku*. [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 22. 3. 2017.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

*Ceník tisku: Levný tisk oboustranného letáku formátu A3, A4, A5, A6, DL* [online], ©2010. Kroměříž: Lenka Malcharová [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky>

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 18.04.2016 [cit. 05.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>

Český statistický úřad: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online], 2018. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Český statistický úřad: *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr* [online], 2018. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8__RP2016)

Český statistický úřad: *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2017* [online], 2017. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>

Český statistický úřad: *Pohyb obyvatelstva - vybrané území* [online], Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94&c=v3~3\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94&c=v3~3__RP2016)

Český statistický úřad: *Příjmy a životní podmínky domácností - 2016: Stručná komentář* [online], 2017. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46388833/16002117kc.pdf/552531ce-e11b-4b27-9905-622a2c8265d9?version=1.0>

Český statistický úřad: *Tab. 05.06 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE)* [online], 2018. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/46173161/32018117\\_0506.pdf/565e8b00-de7f-48a3-9f81-51ba5bf6273f?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/46173161/32018117_0506.pdf/565e8b00-de7f-48a3-9f81-51ba5bf6273f?version=1.2)

Český statistický úřad: *Vzdělávání* [online], 2018. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

ELTRZBY.CZ [online], 2016. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/>

Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku, 2017. *GDPR: Obecné nařízení o ochraně osobních údajů* [online]. Praha: Mgr. Eva Škorníčková [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

Google: *Google mapy* [online], ©2018. Praha: Google [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/682+01+Vy%C5%A1kov/@49.2983446,16.9297795,12z/data=!4m5!3m4!1s0x4712f05d83ccacdd:0x400af0f66162b50!8m2!3d49.2774517!4d16.9960993?hl=cs>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER, 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-5107-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

KUČEROVÁ, Vladimíra, 2013. *Makroekonomie 1: studijní text pro denní a kombinovanou formu studia bakalářských studijních programů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4798-1.

MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-7261-251-2.

MCDOWELL, William C., Michael L. HARRIS a Patrick R. GEHO, 2016. Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. *Journal of Business Research* [online]. **69**(5), 1904-1908 [cit. 2017-12-07]. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.077. ISSN 01482963. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296315005007>

*Ministerstvo financí ČR: MF letos očekává růst HDP o 2,6 %* [online], 2017. Praha: Ing. Michal Žurovec [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>

*MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Analytické materiály* [online], 2018. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

*Ministerstvo spravedlnosti ČR\ Veřejný rejstřík a Sběrka listin: výroční zpráva [2012]: výroční zpráva [2013]: výroční zpráva [2014]: výroční zpráva [2015]: výroční zpráva [2016]* [online], Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>

*Ministerstvo zemědělství ČR\ eAGRI\ Dotace: Struktura dotačních zdrojů: Program rozvoje venkova 2014-2020* [online], ©2009-2018. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>

*Ministerstvo zemědělství ČR\ eAGRI\ Zemědělství: Zemědělská výroba: Rostlinná výroba: Živočišná výroba* [online], ©2009-2018. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/>

*Ministerstvo životního prostředí: 69. výzva Ministerstva životního prostředí* [online], 2014. Praha: Ministerstvo životního prostředí [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: [http://www.opzp.cz/dokumenty/download/814-2-69\\_v%C3%BDzva%20PO3\\_SC\\_3.2.1\\_mod1.pdf](http://www.opzp.cz/dokumenty/download/814-2-69_v%C3%BDzva%20PO3_SC_3.2.1_mod1.pdf)

NOVOTNÝ, ING., Luděk, ©2018. ELIXER - Nová pšenice s nejvyšším možným hodnocením výnosu. SAATEN - UNION: ELIXER - Nová pšenice s nejvyšším možným hodnocením výnosu. [online]. Šaratice: Ing. Luděk Novotný [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.saaten-union.cz/index.cfm/nav/1323.html>

Proč pít čerstvé syrové mléko?, ©2018. Tmléko [online]. Rudice: Tmléko [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.tmléko.cz/cerstve-mleko/2.117.o-mlece/>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s.: il., tab. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

*Sun Marketing: SWOT analýza* [online], [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 61, [8] s. ISBN 978-80-245-1819-0.

TANGSUCHEEVA, Rattachut a Vittaldas PRABHU, 2014. Stochastic financial analytics for cash flow forecasting. *International Journal of Production Economics* [online]. **158**, 65-76 [cit. 2017-12-05]. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.07.019. ISSN 09255273. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527314002369>

*Technologie bioplynových stanic: bioplynové stanice* [online], ©2008. Brno: Ing. Petr Novotný [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.bioplynovestanice.cz/>

TRNOBRANSKÝ, Karel, 1998. *Spalování bioodpadů s použitím fermentačního reaktoru a kogenerační jednotky* [online]. Praha: Česká energetická agentura [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: [http://www.mpo-efekt.cz/dokument/98\\_887.pdf](http://www.mpo-efekt.cz/dokument/98_887.pdf)



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

FA	finanční analýza
a. s.	akciová společnost
ČPK	čistý pracovní kapitál
např.	například
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
VZZ	výkaz zisku a ztráty
VK	vlastní kapitál
ZK	základní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
KQ	Kralickův Quicktest
HDP	hrubý domácí produkt
tzv.	takzvaný
CF	cash flow
ha	hektar
EAT	výsledek hospodaření za účetní období
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
tis. Kč	tisíc korun českých
EET	elektronická evidence tržeb
GDPR	obecné nařízení o ochraně osobních údajů
OA	oběžná aktiva
VH	výsledek hospodaření
BPS	bioplynová stanice
cca	přibližně, asi
m <sup>3</sup>	metr krychlový
kWh	kilowatthodina
ZSČR	Zemědělský svaz České republiky
atd.	a tak dále
SŠ	střední škola

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Nezaměstnanost v ČR.....	42
Graf č. 2: Vývoj inflace .....	43
Graf č. 3: Porovnání průměrné měsíční hrubé mzdy .....	44
Graf č. 4: Horizontální analýza aktiv .....	56
Graf č. 5: Srovnání položek horizontální analýzy pasiv .....	58
Graf č. 6: Porovnání položek vertikální analýzy pasiv .....	61
Graf č. 7: Grafické znázornění likvidit .....	65
Graf č. 8: Srovnání obratu stálých a celkových aktiv .....	66
Graf č. 9: Ukazatele dob obratu .....	67
Graf č. 10: Srovnání ukazatelů rentabilit .....	68
Graf č. 11: Působení finanční páky.....	68
Graf č. 12: Srovnání celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování .....	70
Graf č. 13: Vývoj produktivity práce a mzdy .....	72
Graf č. 14: Výsledky Kralickova Quicktestu.....	74
Graf č. 15: Grafický průběh Altmanova modelu .....	75
Graf č. 16: Vývoj indexu IN05 .....	76
Graf č. 17: Porovnání Altmanova indexu a IN05 .....	77

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model SLEPTE analýzy .....	16
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil .....	20
Obrázek č. 3: Souhrnné indexy hodnocení .....	34
Obrázek č. 4: SWOT analýza .....	37
Obrázek č. 5: Vzdělání obyvatel ČR .....	40
Obrázek č. 6: Alokace financí do zemědělských oblastí .....	46
Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku AGROS a. s. ....	52
Obrázek č. 8: Princip bioplynové stanice .....	81
Obrázek č. 9: Rozložení vlhké biomasy .....	83
Obrázek č. 10: Rozložení vstupní suroviny .....	83
Obrázek č. 11: Poloha města Vyškova .....	87
Obrázek č. 12: Umístění automatů .....	89

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodová stupnice Kralickova Quicktestu.....	35
Tabulka č. 2: Hodnocení podniku.....	35
Tabulka č. 3: Parametry výpočtu Altmanova modelu .....	36
Tabulka č. 4: Pohyb obyvatel .....	39
Tabulka č. 5: Nezaměstnanost .....	41
Tabulka č. 6: Vývoj HDP .....	42
Tabulka č. 7: Míra inflace.....	43
Tabulka č. 8: Průměrná hrubá měsíční mzda.....	44
Tabulka č. 9: Přehled vybraných odběratelů AGROS a. s.....	48
Tabulka č. 10: Přehled vybraných dodavatelů AGROS a. s. ....	48
Tabulka č. 11: Položky horizontální analýzy aktiv.....	57
Tabulka č. 12: Přehled položek horizontální analýzy pasiv .....	59
Tabulka č. 13: Vertikální analýza aktiv .....	60
Tabulka č. 14: Vertikální analýza pasiv.....	62
Tabulka č. 15: Rozdílové ukazatele.....	63
Tabulka č. 16: Ukazatele likvidity.....	64
Tabulka č. 17: Ukazatele aktivity .....	66
Tabulka č. 18: Ukazatele rentability .....	67
Tabulka č. 19: Ukazatele zadluženosti .....	69
Tabulka č. 20: Provozní ukazatele.....	71
Tabulka č. 21: Vypočtené hodnoty Kralickova Quicktestu.....	73
Tabulka č. 22: Výsledky Kralickova Quicktestu .....	73
Tabulka č. 23: Vypočtené hodnoty Altmanova modelu .....	74
Tabulka č. 24: Výpočet indexu IN05 .....	76
Tabulka č. 25: Porovnání typu stanic.....	82
Tabulka č. 26: Údaje o objednavce letáků.....	86
Tabulka č. 27: Porovnání mléka .....	88

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Návrh letáku - přední část .....	II
Příloha č. 2: Návrh letáku - zadní část .....	III
Příloha č. 3: Aktiva- rozvaha - 1. část.....	IV
Příloha č. 4: Aktiva- rozvaha - 2. část.....	V
Příloha č. 5: Pasiva- rozvaha - 1. část.....	VI
Příloha č. 6: Pasiva- rozvaha - 2. část.....	VII
Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty - 1. část.....	VIII
Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztráty - 2. část.....	IX

## **Ukazatele tržní hodnoty**

Následující ukazatele budou důležité především pro investory, kteří chtějí se seznámit s informacemi, zda jejich případná investice přinese požadovanou návratnost. (Scholleová, 2008, s. 168).

### ***Účetní hodnota akcie***

Vyjadřuje dosahování zisku firmy v minulém a aktuálním období, který je dále rozdělen mezi stát, vlastníky nebo podnik. V případě finančně zdravých podniků, hodnota roste v závislosti na čase (Kislingerová, 2008, s. 112).

$$\text{Účetní hodnota akcie} = (\text{Vlastní kapitál})/(\text{Počet kmenových akcií})$$

### ***Dividenda na akcii (DPS)***

Ukazatel vypovídá o zachování stálých dividend nebo mírně rostoucích, o které se snaží management firmy (Sedláček, 2001, s. 76).

$$\text{Dividenda na akcii} = (\text{Vyplacené roční dividendy})/(\text{Počet emitovaných akcií})$$

### ***Čistý zisk na akcii (EPS)***

Podává informaci akcionáři o velikosti zisku na jednu kmenovou akcii firmy (Kislingerová, 2008, s. 113).

„V tomto případě, čím vyšší je hodnota EPS, tím příznivější ohlas u investorů, což znamená vyšší cenu akcií, a to vede k růstu hodnoty firmy.“ (Dluhošová, 2008, s. 84)

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \text{EAT}/(\text{Počet emitovaných akcií})$$

### ***Zisková výnosnost***

Z pohledu investora tento ukazatel představuje míru rentability vloženého kapitálu (Bartoš, 2017).

$$\text{Zisková výnosnost} = \text{EPS}/(\text{Tržní cena akcie})$$

### ***Dividendová výnosnost***

Pro akcionáře je ukazatel vhodný ke zhodnocení investic. Pro investory je ukazatel nepříznivý v případě zvýšení tržní ceny a při zachované výši dividendy (Kislingerová, 2008, s. 113).

$$\text{Dividendová výnosnost} = \text{DPS}/(\text{Tržní cena akcie})$$

**AGROS VYŠKOV - DĚDICE A.S.**  
Vyškov - Dědice, Jízdárenská 590/2a, PSČ 682 01

# **NABÍZÍ:**

**ČERSTVÉ MLÉKO Z AUTOMATŮ**



**ČESKÁ VEJCE**



**PRONÁJEM KANCELÁŘSKÝCH PROSTOR**



**SLUŽBY (OPRAVY, SEKÁNÍ, ORÁNÍ)**



**PRONÁJEM TECHNIKY**

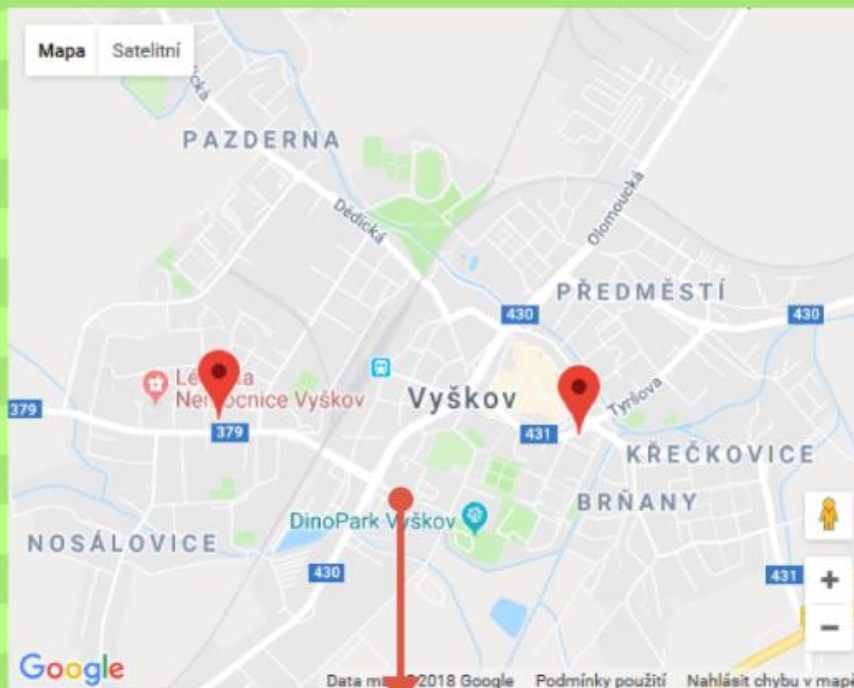


**TEL.**  
+420 517 350 987

**EMAIL:**  
agrosdedice@volny.cz

**Příloha č. 1: Návrh letáku - přední část**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://www.canva.com/>)

# Mlékomaty AGROS A. S.



## NÁVRH



- VYŠKOV - U AGRODOMU
- VYŠKOV - U NEMOCNICE
- NÁVRH: VYŠKOV - U LIDLU

*"Každý den si přivezu,  
čerstvé mléko z  
Agrosu."*

Příloha č. 2: Návrh letáku - zadní část  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://www.canva.com/>)



AKTIVA (v tis. Kč)	č.	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	116 627	129 892	141 797	142 156	137 480
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	70 356	87 327	96 275	98 935	93 724
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)</b>	004	0	0	0	0	0
Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
Software	007	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
Goodwill	009	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)</b>	013	68 093	85 064	94 022	96 682	91 471
Pozemky	014	10 012	31 651	42 188	48 924	51 009
Stavby	015	39 987	36 445	33 007	29 417	26 330
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	14 025	13 000	16 483	16 147	11 623
Pěstelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	2 110	1 896	2 344	2 194	2 509
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 959	2 072	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	2 263	2 263	2 253	2 253	2 253
Podíly - ovládaná osoba	024	200	200	200	200	200
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	2 063	2 063	2 053	2 053	2 053
Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

### Příloha č. 3: Aktiva- rozvaha - 1. část

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>)

<b>AKTIVA (v tis. Kč)</b>	<b>č.</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	44 709	39 226	41 276	41 474	39 658
<b>Zásoby (ř. 33 až 38)</b>	032	14 670	17 267	17 845	16 456	18 037
Materiál	033	2 508	2 230	3 263	2 728	2 729
Nedokončená výroba a polotovary	034	4 603	4 532	4 798	4 390	6 190
Výrobky	035	5 165	7 495	7 742	6 318	7 149
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	2 356	2 940	1 997	2 823	1 904
Zboží	037	38	70	45	197	65
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	3 937	6 147	5 007	10 284	6 636
Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 141	5 542	4 405	6 193	3 751
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0	1 221
Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	054	322	218	246	1 012	678
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	273	387	241	370	316
Dohadné účty aktivní	056	201	0	115	2 709	670
Jiné pohledávky	057	0	0	0	0	0
<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	26 102	15 812	18 424	14 734	14 985
Peníze	059	336	507	449	518	337
Účty v bankách	060	25 766	15 305	17 975	14 216	14 648
Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	1 562	3 339	4 246	1 747	4 098
Náklady příštích období	064	47	105	119	41	115
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	066	1 515	3 234	4 127	1 706	3 983

**Příloha č. 4: Aktiva- rozvaha - 2. část**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>)

PASIVA (vtis. Kč)	č.	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	116 627	129 892	141 797	142 156	137480
<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84 )</b>	068	102 911	105 468	110 563	111 616	111827
<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72 )</b>	069	99 165	99 202	99 202	99 202	99202
Základní kapitál	070	99 202	99 202	99 202	99 202	99202
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-37	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	1 062	1 062	1 062	1 062	1062
Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	075	1 062	1 062	1062	1 062	1062
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	0	0	0
<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80 )</b>	078	1 009	1 122	1 248	1 053	1615
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	1 009	1 122	1 248	1 053	1615
Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	-600	1 562	3 956	7 606	9737
Nerozdělený zisk minulých let	082	0	1 562	3 956	7 606	9737
Neuhrazená ztráta minulých let	083	-600	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118))</b>	084	2 275	2 520	5 095	2 243	211
<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	13 716	24 424	31 234	30 540	25653
<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	320	1 200	420	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	089	320	1 200	420	0	0
Ostatní rezervy	090	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	0	191	2 583	2 603	2318
Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	093	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
Jiné závazky	100	0	0	1 947	1 834	1622
Odložený daňový závazek	101	0	191	636	769	696

**Příloha č. 5: Pasiva- rozvaha - 1. část**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>)

PASIVA (v tis. Kč)	č.	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	<b>102</b>	<b>3 693</b>	<b>6 959</b>	<b>5 543</b>	<b>6 613</b>	<b>7308</b>
Závazky z obchodních vztahů	103	1 465	4 202	2 571	4 077	5016
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	104	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	161	167	165	186	170
Závazky k zaměstnancům	107	790	808	919	861	805
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	437	464	526	490	455
Stát - daňové závazky a dotace	109	83	119	110	142	97
Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0	0	0	33
Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	112	652	1 197	1 250	854	612
Jiné závazky	113	105	2	2	3	120
<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	<b>114</b>	<b>9 703</b>	<b>16 074</b>	<b>22 688</b>	<b>21 324</b>	<b>19067</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	115	6 431	12 288	17 123	18 268	16027
Krátkodobé bankovní úvěry	116	3 272	3 786	5 565	3 056	3040
Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	<b>118</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výdaje příštích období	119	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	120	0	0	0	0	0

**Příloha č. 6: Pasiva- rozvaha - 2. část**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	č.	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	01	10 680	7 229	8 401	7 014	5270
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8 750	5 419	5 852	5 294	3759
<b>Obchodní marže (ř. 01 - 02)</b>	03	1 930	1 810	2 549	1 720	1511
<b>Výkony (ř. 05 + 06 + 07)</b>	04	58 438	62 435	68 575	62 438	45071
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	56 265	55 309	62 169	60 516	51979
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-2 930	1 737	-30	-2 842	-2314
Aktivace	07	5 103	5 389	6 436	4 764	-4594
<b>Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)</b>	08	38 707	39 487	43 759	40 216	44412
Spotřeba materiálu a energie	09	29 463	30 977	32 101	28 943	28779
Služby	10	9 244	8 510	11 658	11 273	11874
<b>Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)</b>	11	21 661	24 758	27 365	23 942	2170
<b>Osobní náklady</b>	12	17 549	18 123	19 385	19 743	19351
Mzdové náklady	13	12 742	13 160	14 091	14 379	14205
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	91	91	91	91	91
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 281	4 402	4 732	4 869	4746
Sociální náklady	16	435	470	471	404	400
Daně a poplatky	17	1 691	3 302	1 481	642	849
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 758	10 092	10 314	10 264	10170
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)</b>	19	5 389	4 751	3 384	4 205	4504
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 090	2 002	961	1 371	2244
Tržby z prodeje materiálu	21	2 299	2 749	2 423	2 834	2260
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)</b>	22	4 034	3 012	2 658	3 251	2895
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 914	557	412	615	761
Prodaný materiál	24	2 120	2 455	2 246	2 636	2134
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-23	553	1 029	-2 013	0
Ostatní provozní výnosy	26	10 728	11 578	12 905	9 737	15743
Ostatní provozní náklady	27	1 780	1 587	1 488	2 736	5334
Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))</b>	30	2 989	4 418	7 299	3 261	633

#### Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty - 1. část

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	č.	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	38	199	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	38	650	0	0	0
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	75	191	89	72	55
Nákladové úroky	43	462	408	761	766	573
Ostatní finanční výnosy	44	118	109	129	121	86
Ostatní finanční náklady	45	125	164	210	141	92
Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47))</b>	<b>48</b>	<b>-394</b>	<b>-723</b>	<b>-753</b>	<b>-714</b>	<b>-524</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	<b>49</b>	<b>320</b>	<b>1 175</b>	<b>1 451</b>	<b>304</b>	<b>-102</b>
-splatná	50	320	984	1 006	171	-29
-odložená	51	0	191	445	133	-73
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	<b>52</b>	<b>2 275</b>	<b>2 520</b>	<b>5 095</b>	<b>2 243</b>	<b>211</b>
Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
-splatná	56	0	0	0	0	0
-odložená	57	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	<b>60</b>	<b>2 275</b>	<b>2 520</b>	<b>5 095</b>	<b>2 243</b>	<b>211</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	<b>61</b>	<b>2 595</b>	<b>3 695</b>	<b>6 546</b>	<b>2 547</b>	<b>109</b>

#### Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztráty - 2. část

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688209>)